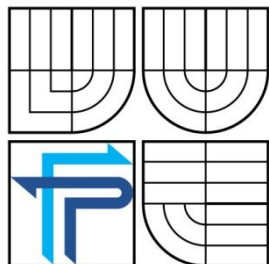


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Bc. MICHAEL KAŠPAR

Ing. JOSEF VESELÝ, CSc.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kašpar Michael, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha: Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HISRICH, R.D. a M.P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Veselý, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2014

Abstrakt

Tato diplomová práce se věnuje návrhu podnikatelského záměru na založení společnosti SportHC s.r.o., která bude prodávat sportovní vybavení prostřednictvím jak kamenné prodej, tak i internetového obchodu. Práci budu zpracovávat ve třech částech. V první části se zaměřím na teoretická východiska práce vhodná pro podnikatelský záměr. Ve druhé analytické části se zaměřím na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a ve třetí praktické části se budu snažit dosavadní poznatky z teoretické a analytické části uvést do realizovatelného podnikatelského plánu.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, finanční plán, SWOT analýza, konkurence, sportovní vybavení, cyklistika, hokej

Abstract

This master's thesis is dealing to the draft business plan for the establishment of the company SportHC s.r.o., which will sell sports equipment through the shop and online store. I will write the thesis in three parts. The first part will focus on the theoretical solutions of work suitable for the business plan, in the second the analysis part i will focus on the analysis of the external and internal surroundings of the company and in the third the practical part I will try to present findings from the parts theoretical nad analysis into a viable business plan.

Keywords

Business plan, financial plan, SWOT analysis, competition, sports equipment, cycling, hockey

Bibliografická citace práce

Kašpar, M. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 83 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Josef Veselý, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. 5. 2014

.....

Bc. Michael Kašpar

Poděkování

Chtěl bych poděkovat všem, kdo mě podporovali při zpracovávání této práce. Především pak děkuji svému vedoucímu práce Ing. Josefu Veselému, CSc. za jeho cenné rady a odborné vedení, čehož si velmi vážím.

Obsah

Úvod.....	9
1. Vymezení problému a cíle práce	10
2. Teoretická východiska práce	11
2.1 Pojmy podnikání, podnikatel	11
2.1.1 Proces rozhodnutí zda začít či nezačít podnikat	12
2.2 Společnost s ručením omezeným	12
2.5.1 Podíl na společnosti	13
2.5.1 Základní kapitál	14
2.3 Podnikatelský plán	14
2.3.1. Účel podnikatelského plánu.....	15
2.3.2. Struktura podnikatelské plánu	15
2.3.3. Tržní informace.....	18
2.4 Strategické analýzy	19
2.4.1 SLEPT.....	19
2.4.2 Porterova analýza.....	19
2.4.3 SWOT	20
2.5 Finanční plán	21
2.5.1 Výkaz zisků a ztrát.....	21
2.5.2 Výkaz cash-flow	22
2.5.3 Rozvaha	22
2.5.4 Finanční analýza	22
2.6 Podnikatelské riziko	23
2.6.1 Definice pojmu riziko	23
2.6.2 Klasifikace rizik.....	24
1.1.1 Faktory ovlivňují riziko podnikatelských projektů.....	25
2.7 Propagace, Marketing	27
2.7.1 Propagace na sociálních sítích	27
2.7.2 PR články	28
2.7.3 SEM, SEO marketing, PPC reklama	28
2.7.4 Direct marketing	29
3. Analýza problému a současné situace	30
3.1 SLEPT analýza.....	30
3.1.1 Sociální faktory.....	30

3.1.2	Legislativní faktory	31
3.1.3	Ekonomické faktory	32
3.1.4	Politické faktory	35
3.1.5	Technologické faktory	36
3.2	Porterova analýza	38
3.2.1	Stávající konkurence	38
3.2.2	Nová konkurence	41
3.2.3	Vliv dodavatelů	41
3.2.4	Vliv odběratelů (zákazníků)	41
3.2.5	Hrozba substitutů	42
3.3	Segmentace trhu	42
3.4	Průzkum trhu	43
3.5	SWOT analýza	49
3.5.1	Silné stránky	49
3.5.2	Slabé stránky	50
3.5.3	Příležitosti	51
3.5.4	Hrozby	51
4.	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	52
4.1	Podnikatelský záměr	52
4.1.1	Základní informace a popis budoucí společnosti	52
4.1.2	Marketingový mix	52
4.1.3	Finanční plán	56
4.1.4	Hodnocení rizik	66
4.1.5	Analýza rizik	68
	Závěr	69
	Seznam použité literatury	71
	Elektronické zdroje	71
	Seznam grafů	73
	Seznam tabulek	73
	Seznam obrázků	74
	Přílohy	75

Úvod

K tomuto podnikatelskému záměru jsem se dostal díky mému kolegovi, který mě kdysi „přizval“ ke svému podnikání. Asi tři roky jsme společně prodávali zboží po internetu, ale jak šel čas, doba se vyvíjela a přibývalo konkurence, bylo těžké udržet všechny naše obory podnikání konkurenceschopné. V současné době mám podnikání přerušené, a proto jsem se vydal cestou tohoto podnikatelského záměru. Chtěl bych navázat na to, co jsme ty tři roky budovali, ale je potřeba tomu dát nový a pořádný impulz.

Podnikali jsme v oboru prodeje sportovních potřeb. Konkrétně hokejové, cyklistické a doplňkové zboží, jako například in-line, fitness atd. V tomto duchu bych chtěl pokračovat, jen s tím rozdílem, že dosud byl kamenný obchod pouze pro cyklistické zboží, a proto plánuji navrhnout kamennou prodejnu pro všechny tyto druhy zboží. Hokej a cyklistika byla volba za prvé z důvodu, že k hokeji máme já i kolega velmi blízko a cyklistika proto, že jeho rodiče již dvě prodejny mají. Druhým důvodem bylo pokrytí celosezónního prodeje.

Do současnosti naše podnikání probíhalo ve formě fyzických osob, tedy na živnostenský list. S tímto podnikatelským záměrem bych chtěl přejít na právní formu společnosti a to na společnost s ručením omezením.

1. Vymezení problému a cíle práce

Cílem práce je vytvořit takový podnikatelský záměr, který by mohl do budoucna sloužit, jako odrazový můstek do podnikání. Podnikatelský záměr bude tvořen na vybudování kamenné prodejny i s internetovým prodejem, který je v současné době téměř nepostradatelný. Obor podnikání bude prodej sportovního zboží, především cyklistického a hokejového. Je tedy třeba důsledně analyzovat daný trh, určit potenciál a především, zaměřit se na konkurenci. Nutný je pohled i na vývoj nových trendů a umět předpovědět, jakým směrem by se mohl tento trh dále vyvíjet.

Mým cílem je tedy vytvořit podnikatelský záměr, který by bylo možno převést do reality, budu se tudíž snažit o vytvoření věrného finančního plánu, který by měl sloužit k budoucímu rozhodování, zda se do podnikání vyplatí či nevyplatí vstupovat. Dále chci vytvořit reálný pohled na obor činnosti našeho podnikání, ve kterém dám vyniknout jeho přednostem, ale i jeho slabinám a zaměřím se také na rizika plynoucí z podnikání v tomto odvětví.

Metodika diplomové práce:

V tomto podnikatelském záměru se budu věnovat hodně analýze. Rozbor daného trhu či odvětví nám může odhalit klíčové či nepodstatné oblasti, kterým bude nutno věnovat větší či menší pozornost. Na základě analytických metod bude provedeno sjednocení dosažených poznatků a myšlenek v celek neboli metoda syntézy. Metoda srovnání se bude hodit především u problematiky konkurence, kdy budu porovnávat, jak na tom jsme v pohledu s konkurencí. Některé závěry budou dosaženy metodou dedukce, případně vhodnou analogií, kdy budeme znát určité výsledky, které nám pomohou dotvořit obraz našeho zamýšleného podnikatelského záměru.

2. Teoretická východiska práce

2.1 Pojmy podnikání, podnikatel

Nový občanský zákoník (NOZ) definuje podnikatele takto:

"Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele." (14)

Soustavná činnost neznamena činnost nepřetržitou, ale takovou, která je vykonávána s vidinou, že bude vykonávána i nadále. Nesmí se jednat o činnost náhodnou, nahodilou nebo příležitostnou – ta není podnikáním. Za soustavnou činnost tedy lze považovat takovou, která není pouze příležitostná (která se již neopakuje). Za soustavnou činnost však lze považovat i to, když je podnikatel zaměstnán a podniká pouze ve svém volném čase nebo podniká pouze v určité roční době. Podnikáním je i činnost prováděná několikrát do roka s úmyslem ji opakovat. (14)

Podnikatel provádí svoji činnost pod vlastním jménem a je-li zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem firmy. Tím vystupuje z anonymity a osoby, které jednají podle jeho pokynů, musí jednat jeho jménem nebo jménem firmy. Nelze tedy podnikat na někoho jiného. (14)

Vlastní odpovědnost je důležitým rysem podnikání, nelze se zbavit rizika a odpovědnosti vyplývající z podnikání. Podnikatel – fyzická osoba odpovídá za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem. To znamená, že nejen obchodním, ale i majetkem určeným pro vlastní potřebu. Slovo "odpovídá" má v této souvislosti tvrdší význam, než slovo ručí. (14)

Dosažení zisku je hlavním cílem podnikatelského snažení. Za podnikání se obecně považuje i to, když hospodaření skončí ztrátou, nelze z toho však vyvozovat, že

právě ztráta je smyslem podnikání. Smyslem je neustálý růst hodnoty firmy a to bez dosahovaných zisků není možné. Pokud není vaším úmyslem dosahovat zisku, nejedná se o podnikání. (14)

2.1.1 Proces rozhodnutí zda začít či nezačít podnikat

„Je pravděpodobné, že rozhodnutí o založení vlastního podniku lze nejlépe zvážit ve světle pochopení samotného rozhodovacího procesu. Proces, kterým k tomuto rozhodnutí spějeme, je něčím jiným než nalezením řešení v čistě manažerském pojetí. Podnikatel musí odhalit, vyhodnotit a rozvinout skýtající se příležitosti na základě překonání odporu sil, vzpírajících se aktivní účasti při vzniku čehosi nového. Jako takový se skládá ze čtyř fází“: (3)

- 1) Identifikace a vyhodnocení příležitostí
- 2) Zpracování podnikatelského plánu
- 3) Stanovení objemu potřebných zdrojů
- 4) Řízení nově vzniklého podniku

„Ač tyto fáze následují jedna za druhou, k žádné z nich nelze přistupovat jako k izolované nebo jako ke komplexně završené dřívě, než jsou plně k dispozici faktory následující etapy.“ (3)

2.2 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) představuje jednoznačně nejpoužívanější formu obchodní společnosti u nás, přičemž oblibě se těší zejména u drobných a středních podnikatelů. (16)

„Spolu s akciovou společností je tato společnost řazena mezi tzv. kapitálové společnosti, pro něž jsou charakteristické znaky jako: účast společníků formou poskytnutého kapitálu, oddělení majetku společníků od majetku společnosti a nízké riziko ručení společníků za závazky společnosti.“ (16)

Společnost s.r.o. tuto definici naplňuje pouze s tím rozdílem, že oproti běžným kapitálovým společnostem předpokládá vyšší míru osobní angažovanosti společníků na chodu společnosti. (16)

2.5.1 Podíl na společnosti

Nová právní úprava s.r.o. si klade za cíl především umožnit její jednodušší a flexibilnější fungování. Snad nejvýraznějším projevem této snahy je uvolnění právní úpravy podílu. (16)

„Oproti dnešnímu stavu tak bude moci například jedna osoba vlastnit více než jeden podíl (§ 135 odst. 2 ZOK).“ (16)

- „Pokud v současnosti společník drží 30% podíl a k němu zakoupí další 30% podíl, „srostou“ mu oba podíly do jednoho 60% podílu. Napříště k tomuto „srůstání“ docházet nemusí, společník tak bude moci např. svůj druhý 30% podíl prodat, aniž by musel postupovat zbytečnou proceduru rozdělování svého podílu.“ (16)

Snadnější bude i převod podílu na další osoby, a to zejména pokud společenská smlouva určí, že podíl je vtělen do tzv. kmenového listu, tedy cenného papíru na řad (§ 137 ZOK). K převodu podílu tak bude moc dojít pouze na základě ústní smlouvy předáním kmenového listu s příslušným rubopisem. (16)

Variabilnější budou moci být podíly i co do práv, která jsou s nimi spojena (§ 135 ZOK). Společenská smlouva bude nově moci připustit, aby s určitým druhem podílů byla spojena zvláštní práva jako např. větší váha hlasů v některých otázkách či přednostní právo na výplatu zisku. (16)

S celkovým uvolněním souvisí i rozšíření případů, za kterých může společník ze společnosti jednostranně vystoupit. Dle nové úpravy k tomu bude moci dojít v případě, že společník nesouhlasil s některým z vybraných rozhodnutí valné hromady (např. o povaze podnikání společnosti – § 202 ZOK či o příplatkové povinnosti –

§ 164 ZOK), popřípadě pokud mu byl bezdůvodně odepřen souhlas k převodu podílu (§ 207 odst. 3 ZOK). (16)

2.5.1 Základní kapitál

Další změnou je upuštění od spoléhání se na základní kapitál. Dosavadní právo předpokládalo, že s.r.o. musí vytvořit základní kapitál ve výši 200.000,- Kč a ten do 5 let splatit. Vytvořil se tak dojem, že je tím garantována ochrana věřitelů. (16)

Ve skutečnosti však zákon společnost nenutil, aby takovouto hotovost udržovala, resp. aby měla majetek v této hodnotě. Základní kapitál se tak změnil v pouhou účetní položku, která má pro ochranu věřitelů pramalý význam. (16)

„Tuto skutečnost ZOK akcentuje a stejně jako např. právo polské, francouzské či německé stanoví, že základní kapitál může být i jen 1 Kč (§ 142 ZOK).“ (16)

V návaznosti na to se však také stanoví, že ochranu věřitelů zajišťují kromě ustanovení o správě majetku společnosti a odpovědnosti také pravidla o testu insolvence, které společnosti zakazují poskytovat určitá plnění v případě, že by si tím způsobila úpadek (§ 40 ZOK). (16)

Věřitelům se tak dostává bezpečnější ochrany, při které není spoléháno na fiktivní částku v účetnictví, ale stojí se na reálném stavu majetku společnosti a odpovědnosti jednatelů. (16)

2.3 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, související se založením nového podniku. Často se o něm mluví též jako o herním plánu nebo o autoatlasu, obsahujícím odpovědi na otázky typu kde jsem, kam jedu a jak se tam dostanu“ (3)

Tento plán musí brát v úvahu vnější faktory, jež se vymykají kontrole a je třeba s nimi počítat (jako jsou například nové předpisy, zákony, sociální změny, nová

konkurence, stávající konkurence měnící strategii prodeje, anebo měnící se potřeby zákazníků). (3)

2.3.1. Účel podnikatelského plánu

Jednou z klíčových podmínek úspěšnosti podnikatelského plánu je jasná odpověď podnikatele, autora podnikatelského plánu, na otázku: „K čemu vlastně plán primárně potřebuje?“ Jsou vesměs dva základní typy možných odpovědí, které nejsou vzájemně v rozporu a lze je dále různě strukturovat do podrobnějších členění podnikatelských plánů. Podnikatelský plán tedy bude obecně sloužit: (5)

- Jako manažerský nástroj k řízení a budování společnosti nebo
- Jako podklad pro získání finančních zdrojů, např. od banky nebo investora.

2.3.2. Struktura podnikatelské plánu

Titulní strana

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu, obvykle by zde měly být uvedeny skutečnosti, jako: (4)

- Název a sídlo společnosti
- Jména podnikatelů (společníků) a kontakty
- Popis společnosti a povaha podnikání
- Částku potřebnou na financování
- Struktura plánu

Exekutivní souhrn

Tato kapitola se zpracovává obvykle až po vypracování celého podnikatelského plánu a má sloužit k tomu, aby maximálně podnítila potencionální investory k investování svých finančních prostředků do našeho podnikání. Investoři tuto část plánu berou jako stěžejní a po prostudování této kapitoly se rozhodují, zda budou pročitat podnikatelský plán jako celek či nikoli. (4)

„Exekutivní souhrn je v podstatě extrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského záměru, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu – výhledu několika let“ (4)

Analýza odvětví

Je nutno podnik zařadit. To znamená, že potenciální investor hodnotí podnikatelský záměr z celé řady kritérií a potřebuje vědět, v jakém odvětví bude společnost podnikat a jaké je jeho konkurenční prostředí. Je třeba znát vývojové trendy odvětví, budoucí vývoj, také jeho historii, a tudíž odpovědi na otázky jako: „Jaké byly celkové tržby odvětví za posledních 5 let?“. Je třeba znát vývoj nových produktů a především udělat analýzu konkurenčního prostředí, ve které budou uvedeni všichni významní konkurenti, jejich silné a slabé stránky a jak by nás mohli potenciálně tržně ohrožovat. Opět tedy nutno znát odpovědi na otázky typu: „Kolik nových firem zahájilo v tomto odvětví činnost?“, „Jaká je nejbližší konkurence?“, „V čem budeme lepší než konkurence?“ a další. Samozřejmě se nesmí zapomenout na zákazníky. Segmentací trhu určit cílový trh a potenciální zákazníky. Odpovídat si na otázky typu: „Jaký je profil našich zákazníků? A jak se ten profil liší od klientů naší konkurence?“. (3)

Popis podniku

Tato část podnikatelského plánu je věnována podrobnému popisu nového podniku, jeho velikosti a záběru, tak aby si investor poskytl dostatečnou představu, jak podnik bude vypadat. Důležité je popsat jaké produkty či služby budeme nabízet, umístění a velikost podniku, jaký bude personál a jak bude školený, historie podniku atp. Při hodnocení umístění podniku jak v budově či v určitých prostorách, se nesmí opomenout zohlednit např. parkovací stání, dostupnost z hlavních komunikací, dostupnost z hlediska dodavatelů a především zákazníků. Při přípravě této části si budeme klást otázky: „Jaké výrobky nebo služby nabízíme?“, „Jak výhodné je umístění našeho podniku?“, „Je budova našeho podniku nová nebo je třeba vynaložit investice do oprav?“, „Budeme zařízení kupovat či pronajímat?“, „Jakou máme podnikatelskou průpravu?“ aj. (3)

Obchodní plán

Jelikož se v našem případě nebude jednat o výrobní podnik, je tato část nazvaná jako obchodní plán. Musíme zde zahrnout informace o nákupu zboží, inventurním systému nebo o skladovacích prostorách. Budeme si klást otázky typu: „Od koho budeme zboží nakupovat?“, „Jak bude fungovat náš inventurní systém?“. (3)

Marketingový plán

„Tato část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit rentabilitu podniku. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku.“ (5)

Organizační plán

V této části se popisuje, o jakou formu podniku jde, zda se jedná o partnership, osobní vlastnictví či obchodní společnost. V případě obchodní společnosti je nutné podat informace o autorizovaných akcích, akciových opcích, uvádět jména, adresy i základní informace o ředitelích a dalších funkcionářích. Rovněž se přikládá organizační schéma, ze kterého je zřejmé o podřízenosti a zodpovědnosti té které osoby. Bude se ptát na otázky: „Jaká je forma vlastnictví podniku“, „Kdo má právo prokury nebo kontroly?“ (3)

Hodnocení rizik

„Před každým novým podnikem vyvstávají určitá rizika. Je důležité, aby podnikatel tato rizika rozpoznal a připravil si účinnou strategii k jejich zvládnutí. Největší rizika mohou plynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Pro podnikatele je žádoucí tato rizika analyzovat a připravit alternativní strategie pro případ, že se některé ze jmenovaných rizik projeví. Pro potenciálního investora je tento přístup zárukou toho, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven v případě potřeby čelit.“ (4)

Finanční plán

„Finanční plán je stejně důležitou součástí podnikatelského záměru jako marketingový, výrobní (obchodní) a organizační plán. Určuje objemy investic, které potřebuje nový podnik, a ukazuje nakolik ekonomicky reálný je podnikatelský plán jako celek.“ (3)

Finanční plán se zabývá třemi oblastmi, přičemž první z nich sumarizuje předpovědi příjmů a výdajů na alespoň na tři roky dopředu a v prvním roce je tento odhad udáván na měsíčním základě. Prezentace těchto údajů zahrnuje očekávané tržby, náklady realizovaného zboží, jakož i všeobecné a administrativní výdaje. (3)

Druhá oblast jsou hotovostní toky a stejně jako u první oblasti se udává alespoň na tři roky dopředu a první rok je udáván na měsíčním základě. Tržby nemusí být vždy systematické a samozřejmě i platby od zákazníků nemusejí být rozloženy rovnoměrně, což může zakládat na potřebu výpůjček krátkodobého kapitálu, ke krytí nákladů, platů zaměstnanců atd. (3)

Poslední oblastí finančního plánu je odhad bilance, který poskytuje obraz o finanční pozici podniku k určitému datu. Shrnuje nám aktiva i závazky podniku, investice a nerozdělený zisk či kumulovanou ztrátu. (3)

2.3.3. Tržní informace

Základním kamenem pro úspěšné vstoupení do podnikání jsou poznatky o tržním potenciálu našich výrobků či služeb v našem odvětví.

„Podnikatelská rozhodnutí marketingového charakteru, zahrnutá do plánu, se opírají o informace, získané v rámci studie tržní proveditelnosti. Plán by měl rovněž obsahovat informace o konkurenci, distribučních maržích, tržních trendech a růstovém potenciálu.“ (3)

2.4 Strategické analýzy

2.4.1 SLEPT

Tato analýza je používána především na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí společnosti (externí faktory). Je důležitým nástrojem poznání ekonomického prostředí, které ovlivňuje každou organizaci či firmu.

- Sociální faktory
- Legislativní faktory
- Ekonomické faktory
- Politické faktory
- Technologické faktory.

Sociální faktory - situace na trhu práce, vyhodnocení demografických ukazatelů, vliv a vnímání korupce v zemi

Legislativní faktory - sem patří zákony ve státě, jejich použitelnost, práce soudů apod.

Ekonomická faktory - výše daní ve státě, hospodářské ukazatele a předpoklady, státní podpora

Politická faktory - stabilita státních institucí, politické trendy v zemi a postoje k podnikání v jednotlivých zemích (5)

2.4.2 Porterova analýza

Tento analytický nástroj nám poslouží k porovnání či posouzení konkurenčního prostředí, ve kterém se naše společnost bude pohybovat. Máme pět zobecněných oblastí, ve kterých budeme posuzovat stávající, potenciální či novou konkurenci a s nimi spojené hrozby, které by mohli negativně dopadat na naše podnikání. (5)

V zásadě jde tedy o tyto oblasti:

Stávající konkurence – Jedná se o přímé konkurenty v našem oboru, se stejným druhem podnikání.

Nová konkurence – jde o subjekty, které vstupují nebo by mohli potenciálně vstoupit na náš trh a konkurovat nám. V této oblasti lze většinou jen odhadovat a určení tohoto typu konkurence není jednoduché. Lze vycházet z charakteru trhu (atraktivnosti, budoucího vývoje, úrovně konkurence, bariéry atp.).

Vliv dodavatelů – Jaký může být vliv dodávky a cena zboží je-li nepostradatelné, jak mohou dodavatelé určovat své dodávky a jejich objem. Zaleží na atraktivnosti daného trhu, kolik dodavatelů v odvětví je atd.

Vliv odběratelů (zákazníků) – Jak odběratelé jsou schopni ovlivňovat ceny produktů či služeb, jestli vůbec anebo mohou dost významně zahýbat cenovými hladinami.

Hrozba substitutů – přináší hrozbu nových produktů či služeb se stejnými parametry či vlastnostmi, které mohou nahradit naše stávající. (5)

2.4.3 SWOT

SWOT analýza je jednoduchá analýza, která slouží pro identifikování silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek podniku, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).

U SWOT analýzy se doporučuje začít analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí podniku, Makro i mikro prostředí. Poté udělat analýzu silných a slabých stránek, která se týká vnitřního prostředí podniku. Silné stránky zachytávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak podniku. Jsou to přednosti, které je třeba dostatečně vypíchnout, podle nich se také podnik dostává do silnějších pozic na trhu než konkurence. (9)

Naopak je tomu i slabých stránek. Ty představují určité nedostatky, to co podnik dělá špatně nebo co je jeho slabost či slabina naproti ostatním společnostem. Je nutné se tyto slabé stránky snažit minimalizovat nebo je úplně odstranit. (9)

„Příležitosti zaznamenávají ty skutečnosti, které podnik musí identifikovat a jejich následné využití může podniku pomoci růst, rozvíjet se, získat lepší postavení na trhu, zvýšit poptávku, uspokojit zákazníky a přinést podniku úspěch.“ (9)

„Hrozby jsou určitá rizika, nepříznivé situace, trendy, události, které mohou vést k opačným výsledkům jako v případě příležitostí. Podnik je musí včas zjistit, počítat s nimi a snažit se je eliminovat.“ (9)

2.5 Finanční plán

„Finanční plán poskytuje úplnou představu o tom, kdy a kolik prostředků společnost dostává, kam tyto prostředky jdou, kolik hotovosti zbývá i o plánované finanční pozici firmy. Poskytuje krátkodobý podklad pro kontrolu rozpočtu a pomáhá zabránit vzniku nejběžnějšího problému nových podniků – nedostatku hotovosti.“ (3)

Finanční plán by měl poskytnout náhled, jak podnikatel hodlá dostat svým finančním závazkům vůči věřitelům při zachování míry likvidity a tudíž dosáhnout návratnosti investic. Finanční plán by měl udělat výhled minimálně na tři roky dopředu, přičemž první rok by měl být zachycen na měsíčním základě. (3)

2.5.1 Výkaz zisků a ztrát

Tržby jsou hlavním zdrojem příjmů, a jelikož se k nim vztahují ostatní provozní činnosti a náklady, musí se tato položka definovat jako první. Nejprve se vypočítají tržby za jednotlivé měsíce, které můžeme čerpat z průzkumu trhu, nebo tržeb v odvětví. (3)

Do odhadu příjmů a ztrát by se měla promítnout i projekce všech provozních nákladů za každý měsíc prvního roku. Je třeba všechny tyto náklady mít řádně sepsány a pečlivě zhodnoceny, aby se dalo ověřit, že jakékoli jejich zvýšení je přiřazeno k odpovídajícímu měsíci. Platy a mzdy by měly odpovídat stavu zaměstnanců a může se zde promítnout i zvyšování platů. (3)

Kromě odhadů za první rok na měsíčním základě, se musí tento plán rozšířit ještě minimálně o druhý a třetí rok. V tomto horizontu druhého a třetího roku je dobré věnovat pozornost nejprve nákladům, které budou pravděpodobně po celou dobu stabilní. Mohou jimi být například náklady na odpisy, veřejně služby, nájmy, pojištění

atd. Náklady na reklamu, prodejní náklady, na mzdy, platy mohou být projektovány jako určité procento očekávaných čistých tržeb. (3)

2.5.2 Výkaz cash-flow

Cash-flow neboli přehled o příjmech a výdajích je povinný v České republice pro podnikatele, kteří podléhají povinnému auditu. Cash-flow se obvykle sleduje jako peněžní tok v provozní, investiční a finanční oblasti. (5)

2.5.3 Rozvaha

„Rozvaha poskytuje statický pohled na majetek podniku a jeho financování, tj. k určitému dni, ke kterému se rozvaha sestavuje. Vzhledem k tomu, že žádná firma nemůže vlastnit víc majetku, než má zdrojů, musí platit bilanční rovnost mezi aktivy a pasivy firmy. Základním principem účetní evidence je princip souvztažnosti, který vychází z principu zachování hmoty a zdůrazňuje, že spotřeba majetku v jedné formě se musí projevit v nárůstu podnikového majetku v jiné formě.“(5)

2.5.4 Finanční analýza

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity nám udávají, jak jsme schopni hradit svoje závazky, především ty krátkodobé. K úhradě nám mohou složit současné peníze, peníze získané v blízké budoucnosti nebo peníze, které získáme zpracováním zásob a následným prodejem výrobků. (5)

Používají se tři druhy likvidity:

- Okamžitá likvidita
- Pohotová likvidita
- Běžná likvidita

Ukazatele využití aktiv

„Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik využívá svůj majetek k dosahování tržeb, které jsou předpokladem tvorby zisku.“ (5)

Nejčastěji používanými ukazateli jsou:

- Doba obratu zásob
- Doba obratu pohledávek
- Počet obrátů stálých aktiv
- Počet celkových aktiv

Ukazatele rentability

„Tyto ukazatele umožňují měřit výnosnost kapitálu, užitého k financování projektu tak, že poměrují zisk k vloženým prostředkům.“ (2)

Nejčastěji uváděné ukazatele jsou:

- Rentabilita vlastního kapitálu – ROE
- Rentabilita celkového kapitálu – ROA
- Rentabilita tržeb – ROS

2.6 Podnikatelské riziko

2.6.1 Definice pojmu riziko

Na jednu stranu je riziko vnímáno s nadějí na dosažení dobrých hospodářských výsledků, na druhou stranu je spojeno s nebezpečím, že dosáhneme citelného podnikatelského neúspěchu, který vede ke ztrátám a může vést i k výrazné finanční nestabilitě společnosti.

„Obecně bychom mohli podnikatelské riziko chápat jako nebezpečí, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou odchýlovat od výsledků předpokládaných, přičemž tyto odchylky mohou být“: (2)

- „Žádoucí (směrem k vyššímu zisku), nebo nežádoucí (směrem ke ztrátě),
- Různé velikosti od odchylek malých, kdy se naše hospodářské výsledky blíží výsledkům předpokládaným, až k odchylkám velkého rozsahu (výrazný

podnikatelský úspěch v případě žádoucí odchylky, či výrazné finanční obtíže až úpadek v případě nežádoucí odchylky“ (2)

2.6.2 Klasifikace rizik

Rizika lze rozdělit podle mnoha rozdílných faktorů. K některým významnějším dělením patří rizika: (2)

Podnikatelské a čisté – „Podnikatelské riziko má pozitivní a negativní stránku, přičemž čisté riziko má pouze stránku negativní (tj. existuje pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací, resp. nepříznivých odchylek od žádoucího stavu, za který se považuje uchování majetku, zdraví a lidských životů).“ (2)

Systematické a nesystematické – Riziko je vyvoláno společnými faktory a postihuje v různé míře všechny hospodářské jednotky neboli oblasti podnikatelské činnosti. Mezi zdroje systematického rizika patří např. změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství nebo celkové změny trhu (změny cen základních surovin a energií, např. ropy aj.). Z důvodu, že ve značné míře závisí systematické riziko na celém vývoji trhu, bývá toto riziko nazýváno rizikem tržním. Riziko nesystematické je specifické pro jednotlivé firmy, resp. jejich investiční projekty. „Zdrojem rizika může být např. havárie výrobního zařízení, odchod klíčových pracovníků firmy, selhání významného subdodavatele, vstup nového konkurenta na trh, aj.“ (2)

Vnitřní a vnější – „Faktory uvnitř společnosti patří mezi rizika vnitřní. Jedná se o investiční projekty firmy nebo samostatné selhání pracovníků. Podnikatelské okolí uvnitř společnosti jsou rizika vnější. Patří sem např. makroekonomické (ekonomické, sociální, ekologické okolí atd.) a mikroekonomické faktory (dodavatelé, zákazníci, konkurence aj.)“ (2)

Ovlivnitelné a neovlivnitelné – Členění rizik souvisí s možností manažera, resp. firmy působit na příčinu jejich vzniku. Ovlivnitelným rizikem je chápáno riziko, které lze eliminovat, oslabit příslušným opatřením, resp. snížit pravděpodobnost vzniku či rozsahu nepříznivých situací. U neovlivnitelného rizika nemáme možnost působit na jeho příčiny (např. nepříznivá změna měnového kurzu, povodeň aj.). Můžeme však

přijmout opatření, která snižují nepříznivé následky rizik (např. forma zajištění, pojištění, atd.). Vnitřní rizika jsou spíše ovlivnitelná, vnější rizika spíše neovlivnitelná. (2)

Primární a sekundární – „Sekundární riziko je vyvoláno tím, že přijmeme opatření na snížení rizika primárního, které je tvořeno všemi faktory uvedenými výše. Příkladem sekundárního rizika je riziko spojené s existencí odlišné podnikové kultury. Může se jednat o spojení podniku se zahraničním partnerem v domněnku, že podnikáme opatření pro lepší orientaci v zahraničí. Toto spojení však může být příčinou neúspěchu.“ (2)

Ve fázi přípravy, realizace a provozu projektu – jsou rizika, která ohrožují dokončení projektu v termínu, nepřekročení investičních nákladů a kvalitu projektu. Rizikem může být selhání subdodavatelů, změna měnového kurzu aj. (2)

1.1.1 Faktory ovlivňující riziko podnikatelských projektů

Podnikatelské projekty se mohou z hlediska svého rizika velmi lišit. Níže jsou uvedeny některé charakteristiky, které ovlivňují větší či menší míru rizika projektů. Patří mezi ně zejména: (1)

„Doba životnosti podnikatelského projektu - čím delší je předpokládaná doba výstavby i doba provozu podnikatelského projektu, tím je větší nebezpečí změn podnikatelských faktorů ovlivňujících úspěšnost projektu a tím větší je i míra rizika tohoto projektu.“(1)

„Flexibilita (pružnost resp. adaptibilita) - umožňující pohotovou a nákladově efektivní reakci na změny podmínek, flexibilitu podnikatelského projektu lze zabezpečovat více způsoby, z nichž k nejvýznamnějším patří volba výrobního zařízení, resp. technologie, které nejsou úzce specializované, ale mají univerzální charakter. Čím je podnikatelský projekt flexibilnější, tím je méně rizikový.“ (1)

„Diverzifikace podnikatelského projektu - diverzifikace se týká výrobního programu, (širší výrobního sortimentu), zajišťování vstupů (počty a rozložení dodavatelů),

zákazníků a odbytových cest aj. Čím je vyšší diverzifikace podnikatelského projektu, tím je menší i jeho riziko.“ (1)

„Rozsah uplatnění cizího kapitálu pro financování podnikatelského projektu - čím větší je podíl bankovních úvěrů resp. Vydaných obligací, tím je větší úrokové zatížení projektu i rozsah splátek. Pokud nedosáhne projekt předpokládaných tržeb, mohou scházet prostředky na úhradu splátek a projekt se může dostat do značných finančních potíží. Riziko podnikatelského projektu je proto tím, větší, čím je větší podíl kapitálu na jeho financování.“ (1)

„Rozsah podnikatelského projektu vzhledem k rozsahu ostatních podnikatelských činností firmy - čím je nižší tento rozsah ve vztahu k rozsahu ostatních podnikatelských aktivit, tím větší prostor existuje pro kompenzaci možných ztrát daného podnikatelského projektu pomocí prostředků z jiných aktivit a tím menší je i celkové podnikatelské riziko dané firmy.“ (1)

„Izolovaná realizace podnikatelského projektu či jeho realizace jako součásti souboru (portfolia) podnikatelských projektů - při současné realizaci více podnikatelských projektů se snižuje pravděpodobnost neúspěchu všech projektů a ztráty neúspěšných podnikatelských projektů je možné kompenzovat zisky z úspěšných podnikatelských projektů. Značně rizikové podnikatelské projekty jsou proto přijatelnější jako součást portfolia projektů, než jako izolované projekty.“ (1)

„Velikost operačního prostoru - nepříznivý vývoj určitých faktorů (např. cen surovin a energií, pokles poptávky vedoucí k nižšímu využití výrobní kapacity aj.) vede k zhoršování hospodářských výsledů projektu. Operační prostor chápeme jako tokový rozsah nevyužití výrobní kapacity, takovou výši poklesu prodejních cen výrobků resp. Vzrůstu cen vstupů, při které ještě nedochází ke ztrátovosti podnikatelského projektu větší, tím je menší jeho riziko.“ (1)

2.7 Propagace, Marketing

2.7.1 Propagace na sociálních sítích

V současné době patří sociální sítě k nejvíce efektivním nástrojům pro komunikaci se stávajícími zákazníky a také především k navazování kontaktů se zákazníky novými. Své reklamy můžeme zacílit podle lokality, pohlaví, věku, klíčových slov, zda je uživatel svobodný nebo zadaný, podle zaměstnání, vzdělání nebo vysoké školy. Při výběru jednotlivých kritérií se zobrazují přibližné počty uživatelů, které bychom chtěli oslovovat.

Mezi nejznámější u nás, ale i třeba na Slovensku je sociální síť Facebook. Vedle něj mezi známější patří Twitter, Myspace a v poslední době hodně oblíbený Instagram. Všechny tyto sociální sítě nabízejí velkou možnost propagace a to jak placenou tak bezplatnou formou.

Sponzorované a bezplatné reklamy na Facebooku (dále jen FB):

- Sponzorovaná reklama: K tomuto typu reklamy jsou dva přístupy. Vytvoření stránky na FB, která bude naši společnost propagovat a po té sponzorované odkazy směřovat na tuto FB stránku. Nebo si zaplatit reklamní bannery na FB, které budou odkazovat rovnou na naše stránky. V prvním případě je výhoda, že tato metoda vyjde o cca 45% levněji, tudíž po ekonomické stránce je výhodnější. Jenže oproti variantě druhé nemáme zaručeno, že se na naše stránky dotýčný dostane. Placení na FB je buď za počet kliknutí na reklamu, nebo ve formě paušálu.
- Bezplatná reklama: Jedná se především o propagaci společnosti vytvořením stránky na FB, kterou můžeme rozesílat mezi své kamarády a známé a ti mohou stejně tak rozesílat mezi ty své. Nebo vytvořením profilu, stejně jako u lidí a přidávat si přátele do své komunity. Nevýhoda bezplatné reklamy je zřejmá, a to nedostatečný okruh přátel, kteří by sdíleli vaše nadšení a pozvánky na vaše propagační stránky by rozesílali dále po síti.

2.7.2 PR články

PR články jsou nástrojem marketingové komunikace, které slouží ke komunikaci s médii. PR články můžeme mít ve formě neplaceného článku (na webech, v diskusích, fórech atp.) nebo může být PR tzv. placený článek. Jde především o článek, který na první pohled musí zaujmout a nejdůležitější je jeho funkce, která je apelativní. Text má působit na čtenáře a případně ho donutit k nějaké akci (ke koupi produktu, návštěvě www stránek apod.). (13)

Co se týče délky a slohových postupů, které se při psaní PR článku využívají, je rozpětí relativně široké. Není tolik důležitá forma jako spíše to, zda text splnil svoji funkci. Optimální délka PR článku se pohybuje v rozmezí 1 až 3 normostrany, ale nikde není udáno, že úspěšný text nemůže být delší či kratší. Pro články publikované na internetu obecně platí, že by měly být kratší než texty v tištěných médiích. (13)

2.7.3 SEM, SEO marketing, PPC reklama

SEM (Search Engine Marketing) neboli marketing ve vyhledávačích je jedna z neúspěšnějších forem reklamy na internetu. Využívá potenciálu tzv. vyhledávačů (Search Enginů) k zobrazování reklam nebo konkrétních stránek klienta na základě uživatelského hledání určitých klíčových slov.

Search Engine Marketing se dělí na tři základní části. Jednou je Search Engine Optimalizace (SEO), druhou jsou tzv. PPC systémy a třetí jsou „přednostní výpisy“ (samotný SEM).

SEO (Search Engine optimization) neboli optimalizace webových stránek pro vyhledávače zahrnuje nejen technické disciplíny, dodržování zásad tvorby sémantického a přístupného kódu, webovou analytiku a lingvistiku, ale je důležité dodržet i mnoho dalších parametrů ve vztahu k vyhledávačům na straně serverů a domén.

Součástí SEO je ovšem i strategie komunikace a vytyčení primárních a sekundárních cílů samotné podpory prodeje či image značky. SEO je nástrojem, jak z

ekonomického hlediska realizovat podporu marketingu za relativně nízkých provozních nákladů.

Kvalitní SEO optimalizace je již v dnešní době podmínkou, abychom mohli držet krok s konkurenčními weby a e-shopy. Cílem SEO je dostat web na přední umístění ve výsledcích vyhledávání a zvýšit tak jeho návštěvnost. Vedle toho je však důležité klást důraz i na samotnou formu sdělení a grafické uspořádání těchto informací na cílové webové stránce.

PPC (Pay Per Click) reklama je součástí Internetového marketingu. Jde o způsoby zvýšení návštěvnosti skrze PPC inzerce v internetových vyhledávačích.

Oproti klasické optimalizaci je PPC reklama placená služba a provozovatelé PPC systémů jsou většinou internetové vyhledávače, nebo reklamní systémy. Výsledky mohou být podobné jako u webu s perfektní optimalizací pro vyhledávače. (11)

„Reklamu PPC je vhodné použít pro zajištění a zvýraznění pozice webových stránek, které nejsme schopni jinak dosáhnout. Ani správnou a kvalitní optimalizací (např. z důvodu velké konkurence stejně dobře optimalizovaných stránek, nebo z důvodu velké časové prodlevy než se dosáhne první nebo druhé pozice).“ (11)

2.7.4 Direct marketing

Direct marketing neboli přímý marketing je obecný název pro marketingovou komunikaci spočívající v přímém kontaktu mezi zadavatelem a adresátem. Obsahuje přímé oslovení (např. direct mail, aktivní telemarketing atp.) nebo ve vyvolání přímé reakce adresáta (odpovědní zásilka, odpovědní kupony, teleshopping atd.). (12)

Důležitou součástí direct marketingu je práce s databázemi klientů či potenciálních klientů, jejich třídění, systemizace a vytěžování (data mining) s cílem učinit nabídku co nejpřesněji vyhovující konkrétní skupině oslovených (tzv. personalizace). (12)

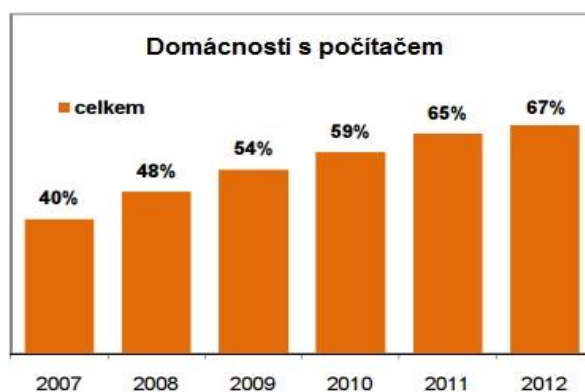
3. Analýza problému a současné situace

3.1 SLEPT analýza

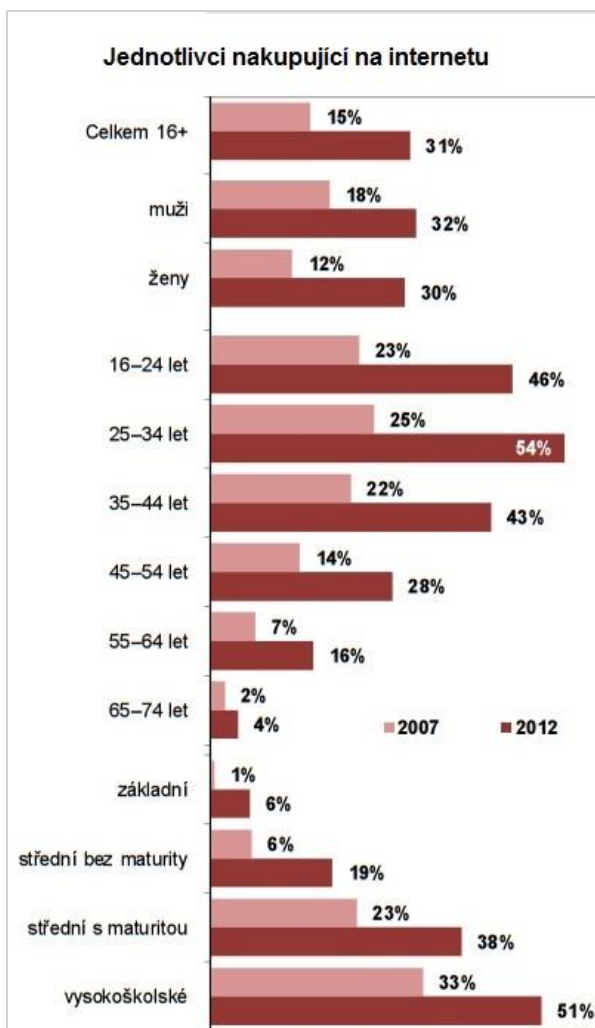
3.1.1 Sociální faktory

Česká republika má 10 512 419 obyvatel z toho Jihomoravský kraj 1 166 313, 377 508 obyvatel bydlících v městě Brně a 5687 v Rosicích u Brna (Zdroj: ČSÚ). Z celkového počtu obyvatel je ve věku 15 – 64 let zaokrouhleně 3 750 000 mužů, 3 664 000 žen a 1 494 000 dětí.

Domácností s internetem a zájmem pro nakupování přes internet každým rokem stoupá. Je to tedy příznivě vyvíjející se trend pro náš podnikatelský záměr. Na následujících grafech jsou zachyceny údaje z průzkumu z roku 2012.



Graf 1: Počet domácností s počítačem. Zdroj: ČSÚ



Graf 2: Jednotlivci nakupující na internetu. Zdroj: ČSÚ

Dále bylo z průzkumu zjištěno, že 23 procent nakupujících přes internet, objednává i sportovní vybavení. I když je průzkum z roku 2012, může nám ledacos napovědět. Vyrůstající trend pokračuje a bude pokračovat v následujících letech a už nejen proto, že v porovnání s jinými evropskými státy mírně zaostáváme v tomto druhu obchodu, ale i proto že lidé se učí důvěřovat internetovým obchodům a přestávají mít z takového obchodu obavy.

3.1.2 Legislativní faktory

Zákony o podnikání jsou zahrnuty vesměs do nového občanského zákoníku, zůstaly zákony o ochraně spotřebitele a ochraně osobních údajů, které pro nás jako prodejce i přes internet budou stěžejní.

Jako nově začínající společnost s ručením omezením se budeme muset řídit podle nového zákona o obchodních korporacích (nezkrácený název zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech), ten z části nahradil dosavadní obchodní zákoník a věnuje se především úpravě obchodních společností a družstev.

Dalším ze zákonů, které nás budou velmi zajímat je zákon o ochraně spotřebitele (Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele). Ten udává nutnost ochrany spotřebitelů, kteří si zaslouží být ochráněni například při nekalých činnostech druhé smluvní strany, tedy podnikatele.

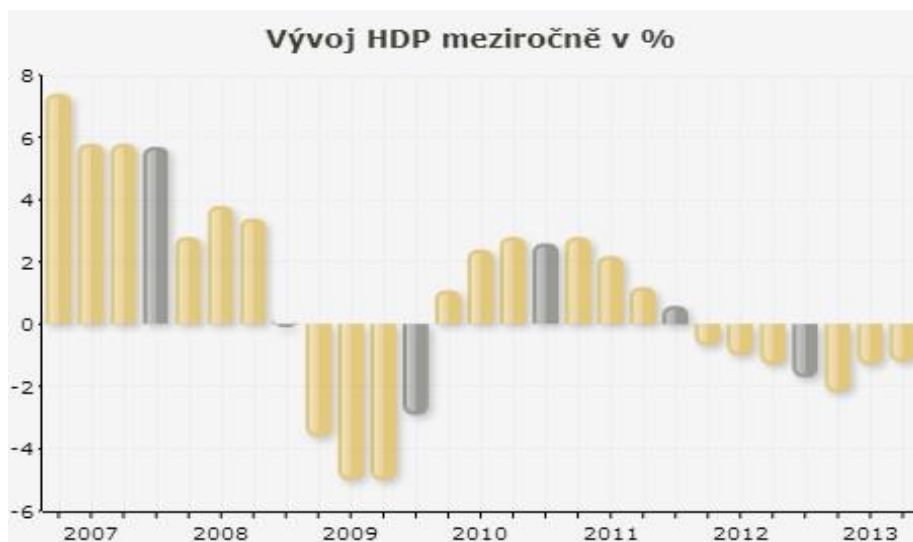
Zákon o ochraně osobních údajů (celým názvem zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů). „Smyslem zákona o ochraně osobních údajů je Listinou základních práv a svobod zaručené právo na ochranu občana před neoprávněným zasahováním do jeho soukromého a osobního života a neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním osobních údajů. V současné společnosti je vlivem rozvoje informačních technologií toto právo stále více narušováno.“ (Zdroj: uoou.cz)

Legislativní aspekty, o kterých je zapotřebí uvažovat u této formy podnikání jsou zejména sazby daní a faktory, které souvisejí se začínajícím podnikáním.

- Daň z příjmu právnických osob: 19%
- Daň z přidané hodnoty: 21% a 15% snížená sazba
- Srážková daň: 15%

3.1.3 Ekonomické faktory

Největší meziroční propad HDP zažila Česká republika v roce 2009, kdy se HDP zhoršilo o 4,1 procenta. V roce 2010 nastalo mírné zlepšení, které vzniklo zvýšením poptávky například ze sousedního Německa. Od tohoto roku meziroční HDP neustále mírně roste, i když jak je patrné z grafu tak mezičtvrtletní přírůstek HDP lehce klesal, ale od roku 2013 opět mírně roste.



Graf 3: Vývoj HDP. Zdroj: Kurzy.cz

„Meziroční pokles hrubého domácího produktu ve třetím čtvrtletí byl korigován z dřívějších 1,3% na 1,2%. Negativní vývoj HDP byl důsledkem klesající investiční aktivity a slabé zahraniční poptávky.“ (Zdroj: ČSÚ)

„Výdaje na konečnou spotřebu vzrostly ve 3. čtvrtletí meziročně o 0,7% zejména v důsledku nárůstu plateb institucí zahrnovaných do vládního sektoru, které se zvýšily o 2,5%. Výdaje domácností na konečnou spotřebu meziročně v úhrnu stagnovaly, ve srovnání s 2. čtvrtletím o 0,7% poklesly. Spotřebitelé ve srovnání s předchozím rokem nakupovali více předmětů středně a dlouhodobé spotřeby, výdaje za služby a zboží určené k rychlé spotřebě naopak poklesly.“ (19)

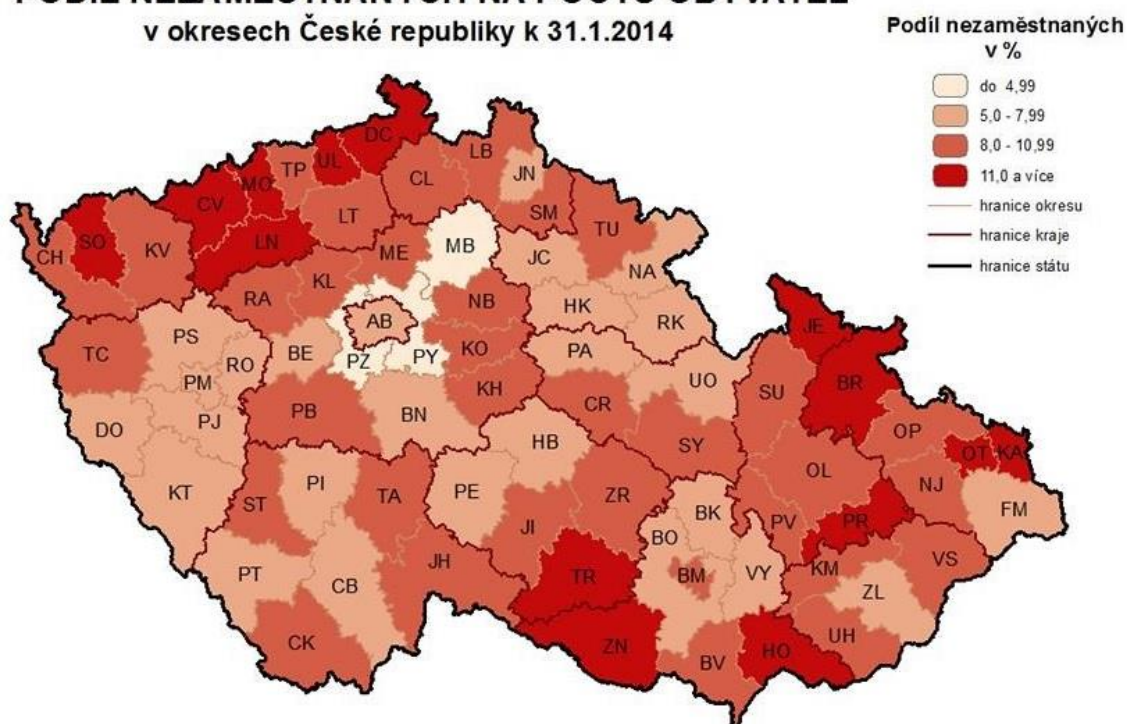
„Celková tvorba kapitálu byla meziročně nižší o 1,2%. Relativně nevýrazný pokles byl důsledkem značného zvýšení zásob, které během čtvrtletí vzrostly (v sezónně neupravených běžných cenách) o více než 16 mld. korun, zatímco ve 3. čtvrtletí 2012 pouze o 7,3 mld. korun. Tvorba fixního kapitálu byla meziročně nižší o výrazných 5,3%, mezičtvrtletně však poklesla nepatrně, pouze o 0,4%. Na poklesu se podílely zejména investice stavebního charakteru.“ (19)

„Vývoj zahraničního obchodu byl z hlediska příspěvku k tvorbě celkové poptávky nepříznivý. Zatímco dovoz zboží a služeb meziročně vzrostl o 2,3%, vývoz byl vyšší než před rokem pouze o 0,3%, takže aktivní saldo meziročně pokleslo o 21,1%.“ (19)

Nezaměstnanost na konci února letošního roku dosahovala 8,6%. Počet nezaměstnaných, kterých se ucházelo o zaměstnání, byl 625 390 obyvatel. (Zdroj: Kurzy.cz)

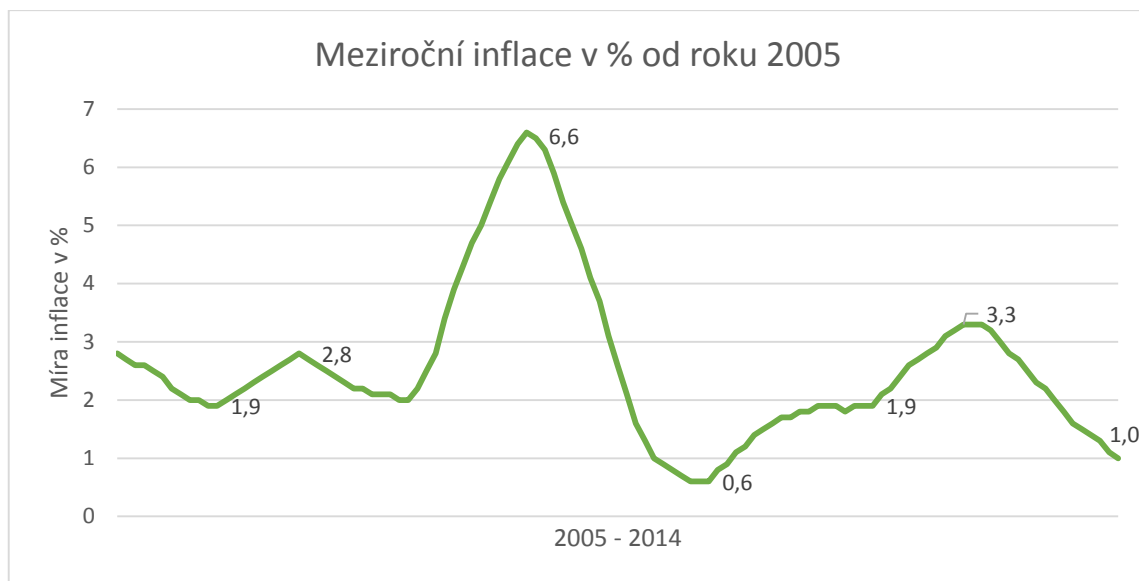
„Růst nezaměstnanosti se v únoru 2014 zastavil. Sezónní faktory sice bývají ještě o něco více nepříznivé než v lednu, tentokrát ovšem jejich vliv zmírnilo příznivé počasí. Ekonomika se zotavuje z recese a zvolna začíná přibývat pracovních míst. To nejhorší má trh práce patrně za sebou. Pokles nezaměstnanosti však bude záviset na síle oživení české ekonomiky.“ (18)

PODÍL NEZAMĚŠTNANÝCH NA POČTU OBYVATEL v okresech České republiky k 31.1.2014



Obrázek 1: Podíl nezaměstnaných na počtu obyvatel. Zdroj: ekonomika.idnes.cz

Míra inflace na začátku roku 2013 byla na hranici 3,2% a od té doby je stále mírně klesající trend. V březnu letošního roku dosahovala inflace 1,0%, což je pokles o 2,2 procentního bodu od začátku roku 2013 a o 0,3 od začátku roku 2014.



Graf 4: Míra inflace. Zdroj: ČSÚ

3.1.4 Politické faktory

Politická situace v České republice je delší dobu napjatá. Podle průzkumu, který provádělo Centrum pro výzkum veřejného mínění v lednu 2014, je s politickou situací velmi či spíše spokojeno pouze 7 procent lidí a 57 procent je velmi či spíše nespokojeno. Pro každého, kdo začíná podnikat, může tato pesimistická nálada vůči vládě být výstražným znamením, aby byl velmi obezřetný. Nedůvěra v politiky je dlouhodobý problém. Každá vláda co nastupuje po té minulé je schopná tzv. „shodit ze stolu“ všechny dosud schvalované zákony a začínat od počátku. Pak tady nastává bezmoc lidí, kteří volili do vlády politiky, jež mají rozhodovat o našich životech a nad jejich rozhodnutími jen „mávají rukou“.

V České republice je, stejně jako jinde, nutnost dodržovat zákony. Češi jsou známí tím, že vymýšlejí různé kličky a využívají neúplných znění zákonů ke svému prospěchu. I proto se s novým občanským zákoníkem zpřísnili zákony o prodeji zboží a to především prostřednictvím internetu, za účelem ochrany spotřebitele. Poctivým prodejcům tato skutečnost neublíží a pro nekalé obchodníky to může být zásadní rozhodování o pokračování v podnikání.

Dobrá zpráva byla založení agentury CzechInvest, která je příspěvkovou organizací podřízená ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, pro podporu podnikání a investic malých a středních podniků. „Tato skutečnost posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center.“ (Zdroj: czechinvest.org)

3.1.5 Technologické faktory

Jelikož společnost bude podnikat v odvětví obchodu a prodeje zboží, nezdá se, že by byly „smrtelně“ důležité nejnovější technologie. Budeme využívat internetové prezentace, internetový obchod a software na skladovací položky či online konfigurator kol. Pro správu těchto činností je potřeba mít kvalitní počítač, ne jeden, ale především dva, kde druhý musí být i pro případ zálohy. K internetovému obchodování samozřejmě patří kvalitní internetové připojení, které bude nutno pořídit.

Internetovou prezentaci či e-shop budeme mít na serveru u společnosti, u které si ověříme, že nemají problémy s výpadky a v případě nějaké nečekané události mají záložní zdroj či server, na který se e-shop v okamžiku bude moci přehrát.

V rámci služeb pro zákazníka, bude prodejna vybavena CRM skenovacím přístrojem, kterým budeme měřit zákazníka za účelem nastavení kola na míru. Tento přístroj daného zákazníka změří, zváží a provede kompletní analýzu stavby těla. Na základě výsledku poskytne informace, jaká velikost rámu se pro zákazníka hodí, vyhodnotí optimální rozměry a výšku sedla, výšku řídítek vůči sedlu atp. Opravdu velmi sofistikovaný stroj, který bude zvedat image společnosti.

Dále je pro nás vyvíjení technologií zajímavé v rámci nových, či zlepšování těch stávajících produktů. Tento faktor nemůžeme ovlivnit, k nám dostaneme pouze hotový produkt, ale přes to je pozoruhodné sledovat, jak se jednotlivé zboží posouvá především kvalitou vpřed.



Obrázek 2: CRM body scanning. Zdroj: werkstatt-einrichtung.ch

Shrnutí analýzy:

Sociální faktory nehrají v našem případě až tak důležitou roli, i když je pozitivní, že čím dál více domácností a vůbec lidí používají počítač a internet i k online nakupování. Což pro nás zamýšlený e-shop je dobrá zpráva ba i v tom, že pětina nakupujících po internetu vyhledává i sportovní vybavení.

Legislativní faktory jsou pro nás důležité, poněvadž dodržovat zákony je stěžejní pro každého z nás, o to víc pokud člověk chce něco nabízet lidem formou obchodu. Musíme si nechat řádně vypracovat obchodní podmínky, a to jak pro prodejnu, tak i pro internetový obchod, což je možná v dnešní době mnohem důležitější, poněvadž ochrana spotřebitele je stavěna předněji než ochrana podnikatel. Zákon o ochraně osobních údajů nám zakazuje předávat jakékoli informace o zákazníkovi třetí straně, na což je třeba dbát.

Ekonomické faktory jsou špatně předvídatelné, musíme sledovat vývoj těchto faktorů. Každý negativní vývoj ekonomiky může mít nepříznivý vliv na naše podnikání. Na druhou stranu, myslím si, že cyklistika a hokej jsou tak „silné“ sporty, že by jakékoli výkyvy ekonomiky ustáli. Cyklistika je tak oblíbený sport, že i kdyby se neprodávali kola v požadované míře, tak služby a především servis budou vždy vyhledávané. A hokejové produkty se budou prodávat taktéž při horších ekonomických podmínkách, poněvadž kdo se tomuto sportu věnuje tak ví, že jednou za čas si novou hokejku, brusle či chrániče koupit musí.

Politické faktory nám ukazují, jak na tom ta která politická situace je. V České republice je politická situace špatná, ve smyslu nedůvěry lidí k politikům a jen těžko jí můžeme ovlivňovat. Ale i tak si myslím, že určitá stabilita v podnikatelském sektoru tu je, až na nějaké zvyšování daní, měnících zavedených zákonů apod.

3.2 Porterova analýza

3.2.1 Stávající konkurence

Jelikož pro svůj podnikatelský záměr navrhuji vybudovat kamennou prodejnu a k ní e-shop, je zřejmé, že konkurenci můžeme chápat jako lokální (v rámci působení kamenného obchodu) a celorepublikovou (co se týče internetového obchodu). V našem odvětví podniká spousta lidí a to jak s hokejovým tak cyklistickým zbožím, ale nikdo zatím nevytvořil kombinaci těchto dvou velmi oblíbených sportů, a nesloučil je pod jednu střechu.

Kdo prodává opravdu kvalitní a značkové hokejové vybavení, většinou se soustředí jen na něj. Jsou to vesměs menší kamenné prodejny s e-shopem nebo bez něj. Velké internetové obchody, které disponují větší prodejnou, mají na druhou stranu velmi slabý výběr na pobočce, protože k němu mají dalších spoustu jiných sportů, a své prodejny vedou spíše jako showroomy. Důkazem mohou být obchody Sportobchod.cz nebo e-sportshop.cz, kteří ovšem nemají v repertoáru velkou nabídku cyklo vybavení. Tudíž najít přímou konkurenci, která podnikání s kvalitními hokejovými a cyklistickými potřebami zároveň, není tak jednoduché. Ale to bohužel neznamená, že v tomto ohledu

není konkurence, protože je nutno se dívat na hokej a cyklo jednotlivě a porovnat jednotlivé konkurenty v těchto dvou odvětvích. V Rosicích přímý konkurent v hokejovém odvětví není, budu proto vyhledávat konkurenci v největším položeném městě odtud, což je Brno.

Lokální konkurence ve městě Brně a okolí

Podíváme-li se nejprve na konkurenci v podobě hokejových obchodů, zjistíme, že v Brně je pár slušných prodejen. Určitě mezi největší musíme zařadit dlouho zavedené obchody jako Hockey Zone (hockeyzone.cz), Hockey Sport Vrba (Hokejová-výstroj.cz), Bulldog sport a dále Iceshop.cz nebo dnes nejvíce vyhledávaný Naledě.cz. Můžeme zmínit ještě Hokej RS v Mokré Hoře, kde provozují především sklad hokejového zboží, ale prodávají také koncovému zákazníkovi a vedou i internetový obchod. Z výše zmíněných provozují e-shop téměř všichni, jen Bulldog sport ne. Tudiž lze všechny chápat i jako globální konkurenci mimo Brno.

Co se týče cyklistického zboží, je konkurence v Brně a okolí o něco větší. Mezi největší konkurenty v okolí Rosic patří BB Cykloport (Popůvky u Brna), Cyklo Kubálek ve Zbýšově a 2mcykloport v Zastávce. V Brně potom Cyklopoint, Bikezone, Cyklomania, Cyklos Brno, Giant HobbySport Brno, Helia sport, Habby Bikes, Pepe Bike, RockPoint a další.

V obou odvětvích nám mohou konkurovat i velké řetězce se sportovním vybavením, jako jsou Sportisimo, Intersport, Hudy sport, Hervis nebo obchodní řetězce Tesco, Globus aj. V cyklistice je tomu skutečně tak, že konkurence z jejich strany je velká. Ve většině případů však kola i komponenty nedosahují velké kvality, a to nemluvím o službě poradit zákazníkovi, nebo o servisu. U hokeji je v tomto směru konkurence minimální. Zboží v těchto obchodech nemá většinou parametry kvalitního výrobku, a když už nějaký mají od renomované značky, nemá tak široký výběr a většinou nabízejí jen základní modely.

Konkurence v ČR

V hokejové odvětví jsou největšími konkurenty na internetu obchody jako Sportobchod.cz, Pragotrading.cz, X-hokej.cz, Náshokej.cz, Patro.cz ,

Hokejsportniko.cz, Hokejpro.cz, Fliphockey.cz, HokejShop.cz, Sporthokej.cz a již výše zmíněné Naledě.cz, Hockeyzone.cz, Hokejova-vystroj.cz či Iceshop.cz.

Internetové obchody prodávající cyklo zboží jsou například kola-cykloshop.cz, eshop.kolacte.cz, bike-centrum.cz, bronecsport.cz, mybike.cz, bike-net.cz, prodejkol.cz, cykloadam.cz, teamsport.cz, kola-jakr.cz, bikeprodejna.cz a velký konkurent pro všechny je obchod kupkolo.cz, který především prodává ve velkém komponenty na kola za velmi příznivé ceny. Cyklo zboží je také provozováno velkými internetovými obchody jako je Mall.cz nebo Kasa.cz.

Shrnutí stávající konkurence:

Největšími konkurenty, z výše uvedených, jsou pro hokej v Brně jednoznačně NaLedě.cz. Mají kvalitní zázemí, které jim poskytuje Tomáš Kazlepka, který dříve na stejném místě, kde sídlí tato společnost, provozoval maloobchod, ale především i velkoobchod hokejového zboží. V současné době navázal těsnou spolupráci s těmito obchodníky a provozuje velkoobchod pouze pro ně. Tím mají zaručený dostatečný přísun zboží do svého prodeje. Dalšími konkurenty v hokeji, na které je třeba brát ohled, jsou Xhokej.cz z Hradce Králové a Pragotrading.cz. Xhokej.cz má přehledný web a už zavedenou dlouholetou tradici. Na společnost Pragotrading.cz si musí každý, kdo působí v daném odvětví, dát pozor, protože tlačí ceny zboží co nejnižší a ještě je o nich známo, že kopírují weby konkurence. Naposledy zkopírovali internetový obchod právě společnosti NaLedě.cz s.r.o., který mají v současnosti jeden z nejlepších.

Pro cyklistické zboží je nám v okolí největším konkurentem obchod BB Cykloport s dvěma pobočkami v Popůvkách a České u Brna. Tento obchod má reklamní billboardy po Brně i v blízkém okolí, reklamu v rádiu a také díky tomu již spoustu zákazníků. Pro prodej cyklistických komponentů je velkým konkurentem internetový obchod Kupkolo.cz, který prodává za opravdu nízké ceny. Je vidět, že tento druh zboží neodebírá pouze od dodavatelů pro Českou republiku, protože na některé jejich ceny je velmi těžké konkurenčně dosáhnout. Kvalitní síť e-shopů představuje Cyklopoint.cz, pod něž spadá i například obchod Cykloworld. Cyklopoint.cz provozuje

společnost Merida Czech, a tudíž prodávají především kola této značky, tzn. kola Merida.

3.2.2 Nová konkurence

Jako v každém jiném odvětví je hrozba nástupu nové konkurence aktuální. Například v minulých dvou letech přibýlo, především internetových obchodů podnikajících s hokejovým či cyklistickým zbožím, asi o 4 nebo 5. S touto myšlenkou se musí vypořádat všichni ve všech oborech. Je třeba dbát na vybudování dobré image podniku, což je v těchto odvětvích dost podstatná věc. Poté je nutné neustále zákazníky přesvědčovat o tom, že jsme lepší než konkurence, jak stávající tak nová.

3.2.3 Vliv dodavatelů

Co se jedná o hokejové zboží, jsou dodavatelé vesměs jasní. Pro Českou republiku většinou dováží jednu značku jeden dodavatel, je tedy jednoznačné od koho zboží odebírat. Lze si samozřejmě domluvit kontrakty se zahraničními dodavateli, ale to lze pouze na objemnější předobjednávky.

V cyklistice tomu máme podobně, jen musíme do začátku podnikání vybrat toho pravého dodavatele, který nám bude dodávat značku kol, na které si vybudujeme poctivý základ naší prodejny. Je několik dodavatelů, kteří dodávají cyklistické komponenty a příslušenství, se kterými není problém spolupracovat. Samozřejmě si opět můžeme domluvit zboží i ze zahraničí.

3.2.4 Vliv odběratelů (zákazníků)

Nejdůležitější faktor pro obchod. Je nutné přilákat zákazníky, buď na naši prodejnu nebo na náš e-shop a dodržovat ceny na požadovaných nízkých hranicích. Vliv zákazníků je v tomto ohledu obrovský především, co se týká internetového obchodování, protože si neustále porovnávají ceny a vybírají vhodnější nabídky. Pro hodně zákazníků je důležité mít ceny sjednocené na prodejně a v e-shopu, protože jinak to považují za mírný podvod.

3.2.5 Hrozba substitutů

V hokejovém odvětví hrozba substitutů není nijak markantní, tedy především u věcí, které mají být na špičkové úrovni. Zavedené značky si drží svůj standard. Lidé je stále s oblibou nakupují. Zákazníci neradi v tomto sektoru experimentují. Pokud přijde někdo s neznámou značkou, má velký problém se prosadit.

Dostí podstatný problém je, že v poslední době se objevilo dost plagiátů jak hokejového tak cyklistického zboží. Nejvíce toho přichází z Číny. Například hokejky, které u nás stojí okolo pěti tisíc, si přes internet můžete z Číny objednat za dva tisíce. Zprvu tyto hole vypadají jako originál, ale vydrží podstatně menší zátěž. Stejně je tomu s cyklistickými věcmi, napodobují se především ty nejvyšší řady produktů a prodávají se zhruba za poloviční cenu. Někteří prodejci toho využívají a objednávají toto zboží k nám a pak jej zde rozprodávají. Ovšem kdo se v daném oboru vyzná, ten rozeznat rozdíl zatím dokáže, ale pro laika je to velký problém. Tyto produkty mají při používání jiné vlastnosti, nemusí fungovat, tak jak by měli a především jejich životnost není jako u originálů.

3.3 Segmentace trhu

Cyklistika je obrovský trh. Podle studie Ing. Jitky Vrtalové je v České republice okolo 27% z celé populace cyklistů. Což je přes dva milióny lidí ve věku od 15 do 69 let. Je zřejmé, že ne všichni, jsou našimi potenciálními zákazníky. Velký počet z nich nakupuje i ve velkých nákupních řetězcích, ale i přes to je prodej kol z větší části zprostředkováván ve specializovaných prodejnách. Do naší prodejny mohou zavítat také za účelem servisní prohlídky či koupí kvalitnějšího zboží, kterého se v nákupních řetězcích nedočkají, i když v poslední době už se začínají na dražší a kvalitnější kola také soustředit.

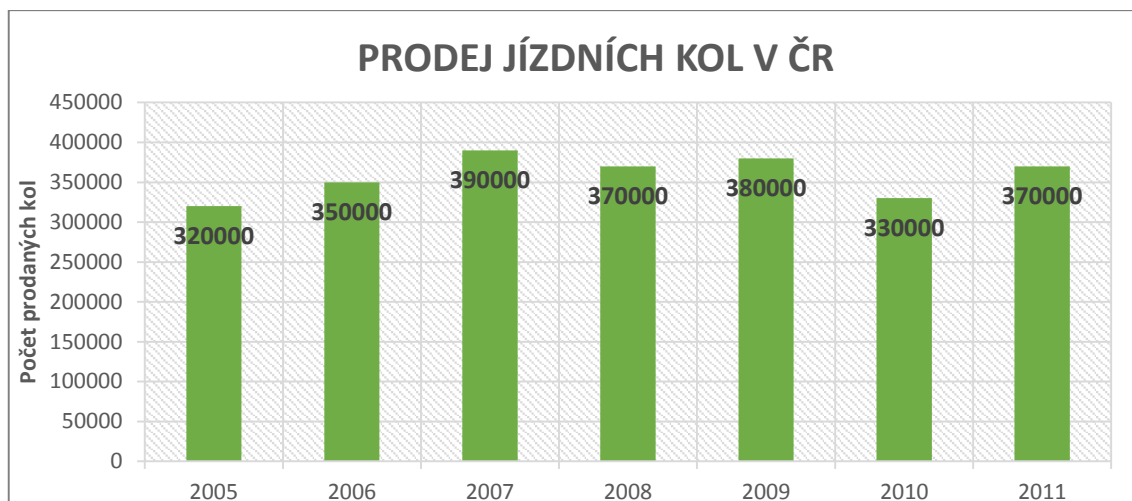
V hokeji jsou tyto čísla o něco menší. Podle Českého svazu ledního hokeje (ČSLH) je v České republice okolo 100000 registrovaných hráčů, z toho 23000 v kategorii juniorů a také asi 2000 žen. Dále je spousta amatérských, hobby hráčů nebo neregistrovaných v žádné vyšší soutěži. Těch je skoro 2x více než registrovaných hráčů.

Samozřejmě je tu ještě velká skupina příležitostných bruslařů. Zatím co příležitostní bruslaři nakupují brusle kdekoli, tak lidé, kteří se hokeji věnují více, třeba právě jako hobby hráč, nakupí především u specializovaných prodejců. I když cyklistický sektor vypadá o poznání mnohem větší, prodejní obraty budou podobné v obou oborech našeho podnikání.

Našimi zákazníky nebudou ani profesionální hokejisté ani profi cyklisté, ale především příležitostní, juniorští a dětští hráči ledního hokeje, poněvadž ti nedostávají sponzorské dary. Stejně tomu je v cyklistice. Nejvíce nakupuje v těchto obchodech především mužská část populace, což se u hokejového zboží dá předpokládat, ale i u cyklistického zboží mají převahu. Dále se kupuje hodně věcí pro děti a juniory např. kola, koloběžky a odrážedla. Je třeba se tedy soustředit na tyto sektory. Velmi podstatnou část tvoří servis, především u jízdních kol, který může přilákat širokou škálu lidí.

3.4 Průzkum trhu

Prodejnost jízdních kol v České republice od roku 2005 po současnost nikdy neklesla pod 300000 kol prodaných za rok. Nejvíce prodaných kol, bylo dle statistik, za rok 2007 kdy bylo prodáno okolo 390000 kusů. Zatímco v roce 2010 byl dost veliký propad zhruba o 50000 kusů oproti minulému roku na 330000. Dávalo se to za příčinu i doznívající hospodářské krizi, ale také špatnému počasí, které v tom roce opanovalo. Údaje za jednotlivé roky jsou uvedeny v následujícím grafu, přičemž pro roky 2012 a 2013 zatím nejsou známa data, ale odhady hovoří, že by mělo jít o mírně stoupající tendenci od roku 2011.



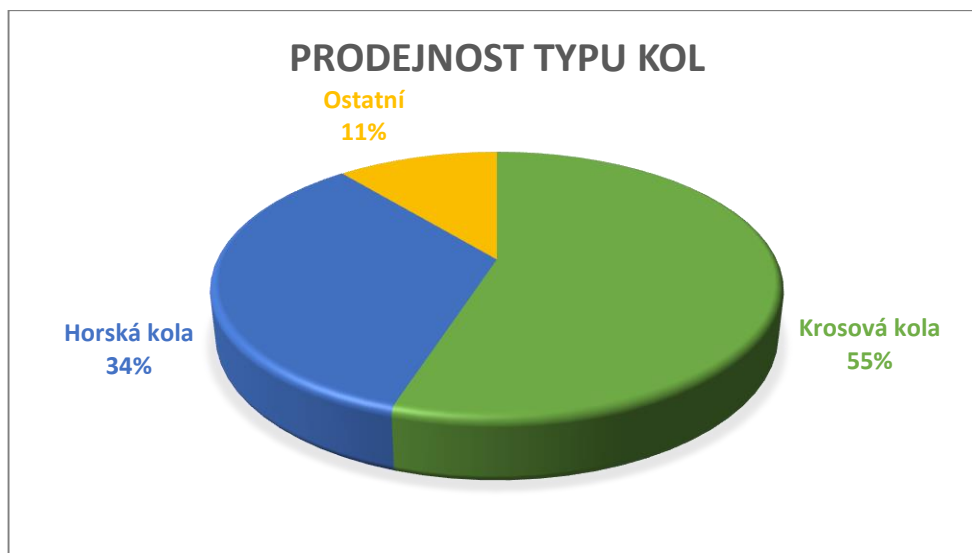
Graf 5: Počet kol prodaných v ČR za jednotlivé roky. Zdroj: Finance.cz

Mezi nejprodávanější značky jízdních kol patří:

1. Author
2. Kellys
3. Merida
4. Giant
5. GT
6. Trek
7. PELL'S
8. Ostatní – Scott, 4Ever, Cannondale, Superior, Specialized

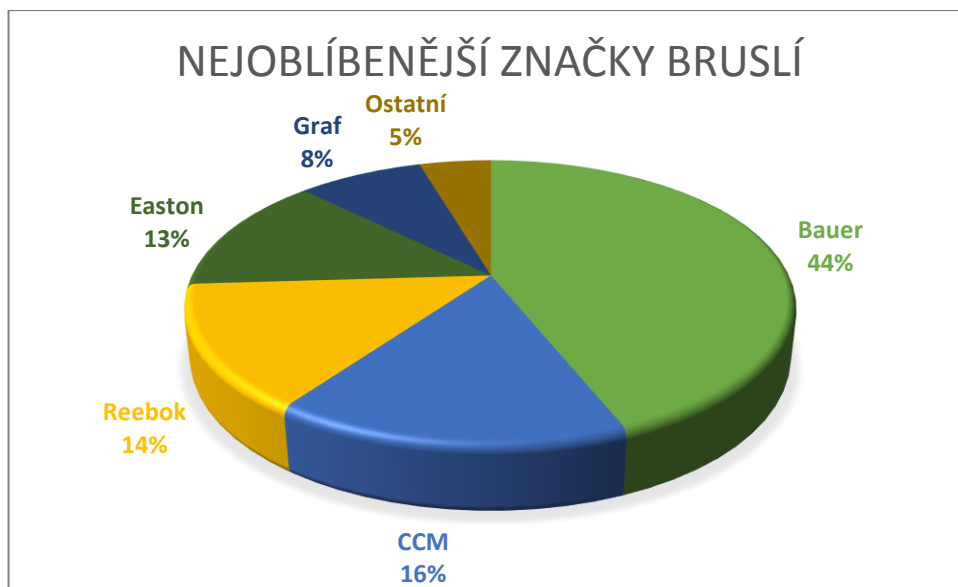
Už dlouhodobě tvoří Author nejprodávanější značku v České republice. Hovoří se o 60 až 70 tisíci koly za rok, ale šlapou mu na paty značky jako Kellys se zhruba 50 tisíci nebo kola Merida či Giant (okolo 30 tisíci prodaných kol za rok). Společnost Trek, která vyrábí stejnojmenná kola, pro letošek koupila závodní licenci od společnosti Leopard a bude tak závodit pod svým jménem na největších cyklistických akcích. Dá se tedy předpokládat o vzestupu prodeje těchto kol.

Podle prezidenta Asociace specializovaných prodejců kol (ASPK) Petra Kohoutka jsme se v České republice zasloužili o evropský (prý možná i světový) unikát, kdy v česku převládá prodej krosových a trekingových kol, které mají zastoupení 50 až 60 procent celkových prodejů kol. Za nimi s třetinovým podílem jsou kola horská a se 7 až 15 procentním podílem na prodeji kol jsou kola silniční a elektrická.



Graf 6: Prodejnost jednotlivých typů jízdních kol. Zdroj: Finance.cz

Tržby z hokejového zboží jsou z velké části tvořeny především prodejem bruslí a hokejových holí. Společnost Naledě.cz mi poskytla údaje o prodejnosti tohoto zboží a z následujícího grafu je patrné, že neprodávanější a tudíž i nejoblíbenější jsou brusle značky Bauer. Už je to dávno, kdy si společnost Bauer zajistila takovou oblibu u svých bruslí, ze které těží dodnes. Je to především dáno noži značky Tuuk, které smí připevnit jen Bauer na své boty. Tyto nože se zatím nepodařilo stoprocentně napodobit žádné jiné společnosti, i když společnost CCM prohlašuje, že již své nože má na stejné úrovni. Kvalitní nože na svých bruslích mají samozřejmě dnes už i jiné značky. Chtěl jsem však upozornit na tento zajímavý fakt, že v minulosti byly bezkonkurenčně nejlepší a lidé to pořád vnímají. Na grafu tuto skutečnost můžeme dobře vidět. Brusle Bauer pokrývají téměř polovinu celých prodejů.



Graf 7: Nejprodávanější značky hokejových bruslí. Zdroj: NaLede.cz

Hokejové hole jsou v hokejovém průmyslu brány doslova jako spotřební zboží. Zatím co amatérský nebo hobby hokejista spotřebuje jednu až tři hokejky za rok, tak u profesionálních hokejistů jsou to desítky. Jen pro zajímavost bych mohl uvést, že například Petr Nedvěd z Liberce, který letos ukončil kariéru, spotřeboval okolo 90 hokejek za jediný rok. V NHL největší střelci údajně spotřebují až 140 hokejek za rok. Když vezmeme v potaz průměrnou spotřebu 1-2 hokejky na sezonu pro amatérského, hobby, juniorského nebo dětského hráče, můžeme se dostat na čísla 50 až 100 tisíc hokejek prodaných v ČR za rok. Toto jsou pouze odhady, jelikož oficiální statiky pro tento druh zboží chybí, ale jako představa o prodejnosti nám poslouží.

V následujícím grafu si můžeme povšimnout, že značka Bauer již malinko ztrácí v prodejnosti svých holí oproti jiným značkám, když srovnáme s předchozím grafem. Je to dáno tím, že hokejové hole této značky neměly v minulosti příliš velkou výdrž. Lidé doteď preferují například hole značky Easton, které mají dlouhodobě výbornou kvalitu. Dobře se prodávají i hole Sher-wood, které obnovili po letech dlouholetou tradici a přišli hned s několika velmi zajímavými a kvalitními produkty.



Graf 8: Nejprodávanejší značky hokejových holí. Zdroj: NaLede.cz

Nejprodávanejší značky hokejových potřeb v globálu:

1. Bauer
2. CCM a Reebok
3. Easton
4. Warrior
5. Ostatní – Sher-wood, Mission, Fischer, Itech, TPS a jiné

Shrnutí průzkumu trhu:

Pro naši prodejnu jsme se rozhodli pro kola Giant, Trek a 4Ever, které patří na trhu k lepšímu průměru. Kola Bianchi a Look patří ke špičce, těch budeme mít pár kusů. Dále budeme stavět vlastní kola pod značkou Cozabikes. Předpokladem je, že nejprodávanejší kola budou značky Giant a Trek, jež by se mohlo prodat okolo 50 až 60 kusů za rok. Následovali by kola 4Ever s prodejností okolo 20 až 25 kusů za rok. Cena těchto tří značek kol se bude v průměru pohybovala někde mezi 15 a 20 tisíci. Kola Bianchi a Look by se podle předpokladů prodávala po 3 až 5 kusech za rok, přičemž ceny modelů začínají od 25000Kč až po 220000Kč. My bychom ovšem chtěli jen pár kousků na prodejně okolo cenové hladiny 40 a 50 tisíc, zbytek modelů jen v internetovém obchodě na objednávku. Posledním typem kol, co bychom vedli na kamenné prodejně, by byly naše sestavené kola značky Cozabikes. Ty bychom v prvním roce působení chtěli prodat v počtu kusů pět až šest za rok, přičemž cena takto sestaveného kola na míru se bude pohybovat od 25 po 105 tisíc korun. Předpokládáme,

že lidé co si chtějí sestavit kolo na míru, budou chtít investovat víc peněz, proto počítáme s průměrnou cenou okolo 40 nebo 50 tisíc korun.

Kola samozřejmě nejsou jediné cyklistické zboží, které nám bude tvořit tržby. Další významné produkty jsou cyklistické boty, u nich by prodej mohl dosáhnout 60 páru za rok, helmy (50/rok), cyklo textil a také cyklistické doplňky a komponenty.

Když se podíváme na hokejové zboží, velkou část tržeb tvoří prodej bruslí a hokejek. Nejprodávanější značka je Bauer a to především v sektoru bruslí. Predikujeme, že bychom za rok mohli prodat 70 až 80 párů bruslí všech značek v průměrné hodnotě 5000Kč. Prodej hokejek by se mohl pohybovat od 300 do 350 kusů za rok. Dále hokejové helmy, rukavice a především chrániče loketní, holení a ramen, u nichž by tržby z prodeje byly na hranici 250 až 350 tisíc. Předpokládáme, že brankářské věci by tvořili zhruba 10 procent tržeb z hokejového zboží, kolem 200 tisíc za rok.

Mezi podstatné služby zejména u cyklistického zboží patří servis. Ceník se všemi položkami servisu přikládám do přílohy tohoto podnikatelského záměru, poněvadž je poměrně obsáhlý, od montáže košíku na lahve až po velký servis kola. K hokejovým službám patří broušení a nýtování bruslí, oboje od padesáti korun, servis (výměna plexi štítu, mřížky, nasazení čepele, výměna nožů a další), oprava hokejové výstroje (výměna dlaně u rukavice, zašití švů, výměna jazyku u brusle a jiné). Tržby ze služeb cyklistického a hokejového zboží by se mohli pohybovat někde kolem 10 nebo 14 procenty z celkových tržeb

3.5 SWOT analýza

Tabulka 1: SWOT analýza

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
Vyjasněné role mezi majiteli Přehled v daném odvětví Prodejní schopnosti Komunikativnost Dobré vztahy s dodavateli Přátelský způsob jednání Kvalitní informační systém Přehledné webové stránky (e-shop) Rychlé vyřízení obchodu Sestavování kol vlastní značky Kvalitní servis Velký výběr zboží Celosezonní prodej	Nedostatečné zkušenosti s vedením větší společnosti Nedostatečný vlastní kapitál Malé finanční rezervy Poloha prodejny
Příležitosti	Hrozby
Velký trh Velký počet potenciálních zákazníků Možnosti vstupu na slovenský trh Dodávání sportovního vybavení pro týmy Zavedení nové značky Poloha prodejny	Růst velkoobchodních cen Závist konkurentů Krádeže na prodejně

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.1 Silné stránky

Vyjasněnými rolami mezi majiteli je myšleno, že každý se bude starat o jednu část obchodu, tedy řekněme o jeden sport. Společnost bude rozdělena jeden společník (50%) a druhý společník (50%). Přičemž jeden se bude starat o hokejové zboží a k němu doplňkové a druhý bude mít na starosti cyklistické zboží a k němu doplňkové. Samozřejmě všechno zboží, co bude na prodejně, se musí konzultovat s oběma společníky, ale co se dodavatelů týká a komunikací s nimi, bude mít každý svoji roli.

Jelikož jsme již nějaké roky v tomto oboru podnikali, máme již v daném odvětví určitý přehled a prodejní schopnosti nám také nechybí. Můj kolega je přesně ten typ,

který prodá kolo zákazníkovi, jež si došel pro náhradní duši. Tohle je samozřejmě bráno s lehkým nadhledem, ale správná komunikace s lidmi je opravdu základ.

Od společnosti, která bude vyvíjet informační systém a e-shop pro naši společnost, budou vyžadovány velké nároky na přehlednost a jednoduchost, především pro koncového zákazníka, tak aby se zákazník tzv. na webu neztrácel, ale spíše ho dovedl navést na to, co přesně hledá. Představuji si, že internetový obchod bude propojen na skladové položky, aby bylo zřejmé, kolik máme daného zboží, popřípadě by byl zaveden nějaký indikátor stavu zboží, který hlásil nízké počty produktů.

Silnou stránku našeho záměru vidím v sestavování kol vlastní značky. I když toto je, jak se říká „běh na dlouhou trať“, tak si myslím, že i kdyby se tato kola neprodávala v požadovaném množství, je to v celku dobrý ukazatel mladé a kreativní společnosti, který by mohl zvyšovat image firmy.

Silnou, ale zároveň slabou stránkou jsem uvedl polohu prodejny, a to ze zřejmého důvodu. Rosice jsou sice kousek od Brna, ale dojíždění je nutné pomocí auta nebo autobusem (IDS JMK). Na druhou stranu, sem jezdí mnoho lidí za hokejem, protože tu mají zimní stadion. Hraje se tu krajská liga seniorů nebo mládežnické či amatérské soutěže, což mohou být pro nás potenciální zákazníci. Rosice jsou věrnými návštěvníky cyklistů, proudí tudy zajímavá cyklotrasa z Rosic až do Ivančic.

3.5.2 Slabé stránky

Nedostatečné zkušenosti s vedením společnosti. Tento faktor by neměl být pro nás až tak podstatný, protože již jsme působili jako živnostníci, víme tedy ledacos o podnikání. Výhodou je, že se nesnažíme o vybudování firmy o sto zaměstnancích, ale společnost, kde budou figurovat dva společníci a 3 až 4 zaměstnanci.

Nedostatečný vlastní kapitál a malé finanční rezervy. Je zřejmé, že pokud společnost nemá dostatečný vlastní kapitál, musí se spolehnout i na ten cizí. S tím souvisejí i malé finanční rezervy, kdy budeme hodně vázáni na prodané zboží.

3.5.3 Příležitosti

Prodej sportovního vybavení vždy nabízí velký potenciální trh zákazníků. U cyklistiky tomu platí dvojnásob. Pokud by se prodejna a internetový obchod dostatečně zaběhl, mohl by přilákat velké počty lidí. K tomu může dopomoci již výše zmiňovaná sestava kol pod vlastní značkou. Kdyby tato značka vstoupila alespoň trochu do podvědomí lidí, šlo by o velký úspěch, který by znovu přilákal další zákazníky.

Na slovenském trhu už jsme taky působili jako živnostníci s tímto prodejem sportovního zboží. Slovenský trh sloužil především jako doplněk našeho podnikání, poněvadž nejste-li vyloženě slovenská společnost nebo nemáte minimálně prodejnu na Slovensku, kde by si mohli zákazníci zboží prohlédnout a vyzvednout, nejeví o takový obchod potřebný zájem. Do budoucna bychom ovšem chtěli na slovenský trh opět vstoupit, buď vybudováním prodejny, nebo dohodnutím se s místními obchodníky na spolupráci.

Další příležitost vidím v možnosti dodávání zboží přímo do klubů nebo týmu. Toto je ovšem pro začínající společnost docela dost veliký oříšek. Nemůže být samozřejmě vůbec řeč o velkých hokejových klubech (seniorského hokeje) nebo profesionálních cyklistických stájích, protože ti berou zboží přímo od dodavatelů za ceny, na které my jako prodejci bychom se nemohli nikdy dostat. Ale v hokeji by se dalo zaměřit například na druholigové kluby nebo mládežnický hokej.

3.5.4 Hrozby

Růst velkoobchodních cen je velký problém, především co se týká hokeje. Už tak se v tomto odvětví pracuje s minimálními maržemi a za posledních, dejme tomu 6 let, co se pohybují v tomto oboru, rostly ceny téměř každoročně. To by ovšem nebylo nic tak zvláštního, když se to děje u každého druhého zboží i jinde, ale nejhorší je, že prodejci drží dlouho ty samé maloobchodní ceny.

4. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

4.1 Podnikatelský záměr

4.1.1 Základní informace a popis budoucí společnosti

Jméno podniku:	SportHC s.r.o.
Adresa provozovny:	Brněnská 1101, 66501, Rosice
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatelé:	Michael Kašpar a druhý společník
Předmět podnikání:	Prodej sportovního vybavení
E-mail:	info@sporthc.cz
Telefon:	728888478
Web:	www.sporthc.cz

4.1.1.1 Popis podniku

SportHC s.r.o. navazuje na podnikání v odvětví prodeje sportovního vybavení, kde jsme působili pod názvem MasterSports.cz. Název se časem ukázal jako nevhodný, neboť byl špatně zapamatovatelný. Obory podnikání budou prodej hokejového, cyklistického a doplňkového zboží. Dříve jsme působili jako živnostníci. Nyní navrhuji založení společnosti s ručením omezeným z důvodu vybudování stabilní prodejny se zaměstnanci. Budeme dva jednatelé, já Michael Kašpar, a můj kolega, kterého nebudu ve své práci jmenovat.

4.1.2 Marketingový mix

Marketingový mix nám podá obraz o taktických marketingových nástrojích, jako jsou produkt, cena, distribuce a propagace.

4.1.2.1 Produkt

Hokejové produkty jsou jasné. Kompletní sortiment pro hráče i pro brankáře. Hokejové vybavení se vždy dělá v několika řadách. Od amatérských přes

poloprofesionální až po profesionální řadu produktů. Ceny se pohybují v řádech od stovek korun až tisíce za amatérské či poloprofesionální vybavení, až po desetitisíce za profesionální zboží.

Například amatérské brusle se prodávají v cenové hladině od 1000 do 2500Kč, zatím co profi brusle koupíme od 7500 do 15000 Kč.

Nejtěžší na výběru hokejového vybavení není ani co budeme odebírat, protože to je vesměs dané - musíme mít vše, ale především v jakých variantách si budeme jednotlivé zboží objednávat. Například hokejky pro dospělého muže se vyrábí napravo či nalevo, ve čtyřech až pěti tvrdostech a třeba až v 9 různých zahnutích. Musí se řídit podle oblíbenosti a také ceny produktu. Je jasné, že hokejku za pět tisíc si koupí jeden z mála, ale taková poloprofi hokejka za dva tisíce už zaujme více nadšenců.

Co se týká ostatního zboží jako chrániče ramen, holení, loktů můžeme vybírat pouze z několika velikostí, přičemž je nutno počítat s velikostmi pro děti, juniory i dospělé. U produktů typu helma a rukavice můžeme vybírat z několik různých barevných variant.

Cyklistického zboží je velká spousta. Několik desítek dodavatelů a značek. Pro náš plán jsme vybrali do prodejny jako hlavní značku Giant, Trek a 4E (4Ever). Giant, Trek i 4E patří mezi levnější, dostupnější, ale přesto kvalitnější značky jízdních kol jako například Kellys, Specialized, GT, SCOTT aj. Je potřeba mít na prodejně základ v takovýchto značkách, k nim pak další méně neobvyklá kola. Hodláme na prodejnu zařadit kola značky Look a Bianchi, které patří mezi špičkové na trhu. Dále máme v úmyslu stavět vlastní kola na rámu značky Koba od švýcarského výrobce. Zaregistrovaná a již v provozu je značka Cozabikes, kterou vytvořil můj kolega. Součástí stavby je online konfigurator, ve kterém si může zákazník postavit kolo vlastních potřeb.

Do cyklo příslušenství patří samozřejmě helmy, kliky, přehazovačky, ráfky, vidlice a jiné. Mezi důležité doplňky náleží cyklistické oblečení jako boty, dresy,

kraťasy, bundy rukavice. Textil bychom rozšířili i o nějaký s hokejovou tematikou, možná i dresy atp.

Nedílnou součástí prodeje tohoto typu zboží jsou služby s nimi spojené. Provozovali bychom servis kol, měření správného nastavení kola pro jednotlivce, broušení a nýtování bruslí, opravu hokejové výstroje a další.

4.1.2.2 Cena

Stanovení správné cenové hladiny je důležitou součástí procesu podnikání. Je třeba mít na mysli, že zboží nemůže být příliš nadhodnocené, zákazníci by o takovýto typ neměli příliš velký zájem, anebo naopak podhodnocené, kde by zájem byl velký, ale nemuselo by nám to pokrýt veškeré náklady s prodejem spojené. Ceny v tomto odvětví, pokud provozujeme i internetový obchod, se odvíjejí především podle něj. Tudiž je otázka, zda prodávané produkty na prodejně a zároveň vystavené na e-shopu mít za stejnou cenu či mít rozdílné ceny. Já jsem zastáncem stejných cen, jak na prodejně tak na internetu, a proto vypočítáme průměrnou cenu každého prodávaného produktu a cenu budeme určovat podle ní. Je dobré mít pár desítek produktů, v našem případě i stovek, protože jich je velmi mnoho, na cenové úrovni velmi nízké, ne-li nejnížší ze všech, abychom se ukazovali ve srovnávacích cen co nejvýše. Je nutno především tuto cenovou politiku praktikovat u začínajícího podniku, který chce na internetu zaujmout.

4.1.2.3 Distribuce

Kamenná prodejna se bude nacházet na území města Rosice, časem bychom se chtěli přesídlit do Brna. Prodejna má rozlohu zhruba 400 metrů a hned u ní je několik parkovacích míst, které budou vyhrazeny pro naše zákazníky. V minulosti tato prodejna sloužila jako autosalon, proto jsou rozměry velmi příznivé. Prodejna může mít k využití i střechu objektu.

Co se týká našich dodavatelů u hokejové zboží v ČR je téměř jasné. Funguje to tak, že většinou jedna značka se rovná jeden dodavatel. Značku Bauer zajišťuje společnost Allsport s.r.o., která sídlí v Brně, CCM a Reebok (stejná společnost), Střída sport s.r.o., předešlé značky dodává i Brněnská firma JJF agency s.r.o. Dále bychom měli produkty značek Easton – dodává Profi Hockey s.r.o. a Fischer ze Skutče. Se

všemi těmito dodavateli je vřelá komunikace, většina z nich provozuje B2B e-shop, kde lze vše doobjednat.

Dodávky by byly zaručeny včasnými objednávkami před začátkem sezóny. Je možno u větších objednávek oslovit přímo dodavatele pro celou Evropu, například pro CCM a Reebok společnost ze Švédska nebo objednat zboží přímo od některých výrobců ze Spojených států amerických.

Cyklistické zboží stejně jako u toho hokejového není problém objednat u lokálních dodavatelů. Jeden z dodavatelů je Shimano, sídlo v Karviné. Jedná se o spolehlivého dodavatele, i když někdy má potíže včas doručit menší objednávky. Některé komponenty budou dodávány ze zahraničí jako například již výše zmiňované rámy Koba od švýcarského výrobce. Předním dodavatelem celé škály příslušenství, komponent a kol je společnost Progress Cycle a.s. Ta bude dodávat například helmy Giro a Bell, zmiňované kola Giant, příslušenství značky Crankbrothers, Blackburn, Easton a v neposlední řadě také velmi oblíbené batohy Camelbak.

4.1.2.4 Propagace

Marketing na internetu bychom svěřili společnosti, která se touto problematikou zabývá a je v ní zběhlá. Je na mysli především SEO marketing, abychom se ukazovali na předních příčkách ve vyhledávání. SEM marketing a psaní PR článků, by bylo z části řízeno námi a z části taktéž marketingovou společností.

Kvalitní propagace je zacílení se na potenciální zákazníky přímo na stadionech a sportovištích, kde bychom měli reklamní transparenty a mohli se pořádat i sportovní akce, jak pro dospělé tak i pro děti. Dalším bodem propagace by bylo sponzorování klubů a týmů. Za nějaký finanční příspěvek by měli naše logo například na dresech, na helmě atp.

Plánujeme vytvořit reklamní letáčky a letáky, které bychom nechali rozdávat po městě nebo v okolí prodejny, především v začátcích otevírání prodejny např. s otvírací akcí se slevou na zboží a služby.

4.1.3 Finanční plán

4.1.3.1 Počáteční náklady

Tabulka 2: Počáteční náklady.

Výdaje	Cena včetně DPH v Kč
Úprava prodejních prostor	40000
Vybavení prodejny	119750
Propagace	215000
Vytvoření informačních systémů	110000
Počáteční náklad na zboží	4000000
Ostatní	12000
Celkem	4 496 750

Zdroj: vlastní zpracování

Počáteční náklady na úpravu či rekonstrukci prodejny (40000Kč) budou pouze na pokládku nového koberce a polepení výloh, jinak je prodejna v dobrém stavu, částečně zařízená i sociální zařízení jsou v pořádku. Do vybavení prodejny je třeba zahrnout stojany na kola a hokejky, držáky bruslí a helem, věšáky na oblečení, dresy, hokejové chrániče (kalhoty, chrániče loktů, ramen, holení, rukavice aj.) různé police, dva počítače a v neposlední řadě i prodejní pult.

Náklady na propagaci jsou u začínajícího podniku vždy o něco větší než ostatní položky. Zde zobrazujeme náklady na internetový marketing, který je z části zahrnut i v částce u informačních systémů, jelikož vytvoření e-shopu jde ruku v ruce například s kvalitním vypracováním SEO i propagací prostřednictvím PR článků. Propagační letáčky ve formátu A5 či A6 bychom nechali rozdávat brigádníky po městě s řekněme pěti nebo deseti procentní slevou na naše zboží. Větší letáky můžeme nechat vylepit na placené reklamní plochy.

Sponzorovali bychom závodní či hokejové týmy, kteří by byli ochotni nosit naše logo na dresech. Dále reklama na sportovištích a stadionech a také nechat podnik propagovat v médiích (rádio, denní tisk, časopisy atp.).

Informačními systémy myslíme vytvoření internetového ochodu a softwaru na vedení skladových zásob. Budeme dbát na to, aby dané systémy byly vzájemně propojeny.

Největší počáteční náklady jsou na nákup zboží. Z vlastního kapitálu dáme čtyři miliony na zboží a na zbylé si necháme vypracovat splátkové kalendáře od našich dodavatelů, jež většina s tím nemá problém až na pár výjimek, u těch budeme platit hotově. Ostatní náklady budou různé spotřební zboží, kancelářské pomůcky atp.

V následujících tabulkách jsou rozepsány jednotlivé položky nákladů na vybavení prodejny a také na propagaci.

Tabulka 3: Náklady na vybavení prodejny.

Položka	Cena včetně DPH v Kč
Stojany na kola	12840
Stojany na hokejky	10524
Držáky na brusle	4700
Držáky na helmy	14230
Věšáky na zboží	8600
Police (boty, zboží)	15400
Prodejní pult	18460
Počítače	35000
Celkem	119 750

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Náklady na propagaci.

Položka	Cena včetně DPH v Kč
Internetový marketing	20000
Letáky	5000
Propagace na sportovištích	50000
Sponzorství	50000
Mediální reklama	90000
Celkem	215 000

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3.2 Provozní náklady

Tabulka 5: Provozní náklady.

Položka	Ročně v Kč
Nájem	360000
Mzdy	259200
Spotřeba energie	36000
Telefon	16800
Internet	7200
Marketing	120000
Webhosting	1800
Doména	180
Správa webu	12000
Splátka věřitelům	513645
Celkem	1 843 224

Zdroj: vlastní zpracování

Mzdy jsou uváděny pouze na jednoho člověka, který bude dělat servis a opravu kol. Do začátku podnikání budeme na prodejně pouze oba společníci, případně v dalších letech bychom mohli zaměstnat další lidi do prodeje či brigádníky na začátky sezony, jak cyklistické (březen, duben, květen) tak hokejové (srpen, září) nebo před Vánocemi, kdy bývá o zboží větší zájem.

4.1.3.3 Předpokládaný vývoj tržeb

Tržby společnosti SportHC budou z velké části tvořeny prodejem zboží, asi 85 až 90 procent. Ve zbylých 10 až 15 procentech se jedná o služby námi poskytnuté. Odhad tržeb je jak z kamenné prodejny, tak z internetového obchodu, přičemž poměr prodejna a e-shop předpokládáme, bude 65 ku 35 v prvním roce. Další roky se bude poměr zvětšovat ve prospěch prodejny. Tržby jsou tvořeny odhadem prodejů jednotlivého zboží. Jak bylo řečeno v průzkumu trhu, největší podíl na tržbách budou mít cyklistická kola (zhruba 22% z tržeb), cyklistické boty neboli tretry, helmy a cyklo textil (15%). Z hokejového zboží naopak zaujmají největší podíl hokejky (16%), brusle (10%), chrániče, rukavice a helmy (14%) a také brankářské vybavení, jehož podíl by se měl pohybovat okolo 5 procent. Zbytek podílu připadá na, jak již bylo řečeno, služby. Předpokladem je 10 procent z tržeb, pokud by šlo vše dobře, mohli bychom se dostat na 15%. V tabulce je tedy uveden odhad tržeb v prvním roce působení společnosti. Uvedeny jsou v pesimistické, realistické a optimistické verzi.

Tabulka 6: Předpokládaný vývoj tržeb, 1. rok.

Období	Pesimistická	Realistická	Optimistická
1. měsíc	304000	357000	395000
2. měsíc	305520	358785	396975
3. měsíc	336072	394664	436673
4. měsíc	342793	402557	445406
5. měsíc	339366	398531	440952
6. měsíc	346153	406502	449771
7. měsíc	353076	414632	458766
8. měsíc	388383	456095	504643
9. měsíc	396151	465217	514736
10. měsíc	356536	418695	463262
11. měsíc	363667	427069	472528
12. měsíc	418217	491130	543407
Celkem	4249934	4990876	5522118

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3.4 Výkaz zisku a ztrát

V této části porovnám předpokládané výnosy a náklady z podnikání v prvním roce a dále v následujících 5. letech. Daný ukazatel je pro budoucí rozhodování o podnikání stěžejní. Udává nám, jestli by smýšlený podnik vůbec mohl být životaschopný. V následující tabulce můžeme vidět, že hospodářský výsledek pro pesimistickou i realistickou variantu je ve ztrátě, ale je to dáno především vysokými počátečními náklady, splátkou dodavatelům a menšími tržbami. U verze optimistické už se dostáváme do kladných čísel, především vyššími tržbami z prodaných služeb.

Tabulka 7: Výkaz zisku a ztrát, 1. rok.

Položka	PV	RV	OP
Tržby z prodeje zboží	3856564	4456139	4843963
Náklady na prodané zboží	2966588	3427799	3726126
Tržby za prodané služby	393370	534737	678155
Spotřeba energie	36000	36000	36000
Nájem	360000	360000	360000
Mzdové náklady	259200	259200	259200
Propagace	215000	215000	215000
Ostatní náklady	568024	568024	568024
Počáteční náklady	269750	269750	269750
VH před zdaněním	-424628	-144897	88018
Dan z příjmu	0	0	16724
VH za účetní období	-424628	-144897	71295

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Výkaz zisku a ztrát, 2. rok, pesimistická verze.

Rok 2	Q1	Q2	Q3	Q4	celkem
Tržby z prodeje zboží	1059263	1112226	1123349	1145816	4440654
Náklady na prodané zboží	814818	855559	864114	881397	3415888
Tržby za prodané služby	99648	154002	108707	90589	452947
Spotřeba energie	9000	9000	9000	9000	36000
Nájem	90000	90000	90000	90000	360000
Mzdové náklady	64800	64800	64800	64800	259200
Propagace	30000	30000	30000	30000	120000
Ostatní náklady	114495	114495	114495	114495	457980
Počáteční náklady	0	0	0	0	0
VH před zdaněním	35799	102375	59647	46713	244533
Dan z příjmu	6802	19451	11333	8876	46461
VH za účetní období	28997	82923	48314	37838	198072

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět, v druhém roce se již i v pesimistické verzi dostáváme do kladných čísel. Snížili se náklady na splátky věřitelům a také na propagaci, na druhou stranu se zvýšili tržby zhruba o 15 procent oproti prvnímu roku.

Následující tabulky nám zachycují vývoj tržeb v prvním roce po měsících. Je vidět, že tržby z prodaných služeb, nám ovlivňují hospodářské výsledky.

Tabulka 9: Výkaz zisku a ztrát, 1. rok, pesimistická varianta. Zdroj: vlastní zpracování

Pesimistická varianta	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	7. měsíc	8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc	11. měsíc	12. měsíc	Celkem
Tržby z prodeje zboží	268177	272998	316004	325108	325855	317166	315727	348371	358337	318576	317309	372936	3856564
Náklady na prodané zboží	206290	209999	243080	250083	250658	243974	242867	267978	275644	245059	244084	286874	2966588
Tržby za prodané služby	19668	23602	43271	47204	51138	35403	27536	31470	35403	27536	19668	31470	393370
Spotřeba energie	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Nájem	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	360000
Mzdové náklady	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	259200
Propagace	45000	40000	40000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	215000
Ostatní náklady	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	568024
Počáteční náklady	269750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	269750
VH před zdaněním	-335130	-55334	-25741	10294	14400	-3340	-11539	-72	6161	-10882	-19042	5596	-424628
Dan z příjmu													
VH za účetní období	-335130	-55334	-25741	10294	14400	-3340	-11539	-72	6161	-10882	-19042	5596	-424628

Tabulka 10: Výkaz zisku a ztrát, 1. rok, realistická varianta. Zdroj: vlastní zpracování

Realistická varianta	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	7. měsíc	8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc	11. měsíc	12. měsíc	Celkem
Tržby z prodeje zboží	308471	324217	357593	368660	370225	374192	375899	404179	413838	364815	369104	424947	4456139
Náklady na prodané zboží	237285	249398	275071	283584	284788	287840	289153	310907	318337	280627	283926	326883	3427799
Tržby za prodané služby	26737	42779	48126	53474	58821	56147	50800	45453	48126	34758	32084	37432	534737
Spotřeba energie	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Nájem	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	360000
Mzdové náklady	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	259200
Propagace	45000	40000	40000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	215000
Ostatní náklady	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	568024
Počáteční náklady	269750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	269750
VH před zdaněním	-318763	-24337	-11288	26614	32322	30564	25611	26789	31692	7011	5327	23561	-144897
Dan z příjmu													
VH za účetní období	-318763	-24337	-11288	26614	32322	30564	25611	26789	31692	7011	5327	23561	-144897

Tabulka 11: Výkaz zisku a ztrát, 1. rok, optimistická varianta. Zdroj: vlastní zpracování

Optimistická varianta	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	7. měsíc	8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc	11. měsíc	12. měsíc	Celkem
Tržby z prodeje zboží	336658	344126	395493	411136	413657	399623	403570	432922	449611	392158	396311	468697	4843963
Náklady na prodané zboží	258968	264713	304225	316258	318198	307402	310439	333017	345855	301660	304855	360536	3726126
Tržby za prodané služby	37299	44080	67815	77988	84769	61034	57643	50862	61034	40689	37299	57643	678155
Spotřeba energie	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Nájem	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	360000
Mzdové náklady	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	21600	259200
Propagace	45000	40000	40000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	215000
Ostatní náklady	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	47335	568024
Počáteční náklady	269750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	269750
VH před zdaněním	-301697	-18442	17148	60930	68293	41319	38839	38831	52855	19252	16820	53869	88018
Dan z příjmu													16724
VH za účetní období	-242536	-14172	11563	45535	50297	32518	31246	33275	43170	18251	17023	45124	71294

Tabulka 12: Výkaz zisku a ztrát, roky 2015 – 2019, pesimistická varianta.

Pesimistická verze	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje zboží	3856564	4440654	4884719	5128955	5385403
Náklady na prodané zboží	2966588	3415888	3757476	3945350	4142618
Tržby za prodané služby	393370	452947	462006	466626	466626
Spotřeba energie	36000	36000	36000	36000	36000
Nájem	360000	360000	360000	360000	360000
Mzdové náklady	259200	259200	403200	518400	518400
Propagace	215000	120000	120000	150000	120000
Ostatní náklady	568024	457980	267140	267140	272482
Počáteční náklady	269750	0	0	0	0
VH před zdaněním	-424628	244533	402909	318691	402529
Dan z příjmu	0	46461	76553	60551	76480
VH za účetní období	-424628	198072	326356	258140	326048

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13: Výkaz zisku a ztrát, roky 2015 – 2019, realistická varianta.

Pesimistická verze	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje zboží	4456139	5101120	5611232	5891794	6186384
Náklady na prodané zboží	3427799	3923939	4316333	4532149	4758757
Tržby za prodané služby	534737	612134	624377	655596	688376
Spotřeba energie	36000	36000	36000	36000	36000
Nájem	360000	360000	360000	360000	360000
Mzdové náklady	259200	259200	403200	518400	518400
Propagace	215000	120000	120000	150000	120000
Ostatní náklady	568024	457980	267140	267140	360638
Počáteční náklady	269750	0	0	0	0
VH před zdaněním	-144897	556136	732937	683701	720964
Dan z příjmu	0	105666	139258	129903	136983
VH za účetní období	-144897	450470	593679	553798	583981

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Výkaz zisku a ztrát, roky 2015 – 2019, optimistická varianta.

Optimistická varianta	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje zboží	4843963	5588171	6146988	6454337	6777054
Náklady na prodané zboží	3726126	4298593	4728452	4964875	5213118
Tržby za prodané služby	678155	782344	797991	805971	807824
Spotřeba energie	36000	36000	36000	36000	36000
Nájem	360000	360000	360000	360000	360000
Mzdové náklady	259200	259200	403200	518400	518400
Propagace	215000	120000	120000	150000	120000
Ostatní náklady	568024	457980	267140	267140	360638
Počáteční náklady	269750	0	0	0	0
VH před zdaněním	88018	838742	1030187	963893	976721
Dan z příjmu	16724	159361	195735	183140	185577
VH za účetní období	71295	679381	834451	780754	791144

Zdroj: vlastní zpracování

Záporné výsledky hospodaření z prvního roku u prvních variant jsou dány, jak již bylo výše řečeno vyššími počátečními náklady, náklady na závazky a menšími tržbami. V dalších letech už výsledky dostáváme do kladných čísel, a s předpokládaným nárůstem zákazníků ve třetím roce působení najímáme brigádníka na 5 měsíců. V dalších letech již přibíráme jednoho pracovníka na stálý pracovní poměr. Ostatní náklady se nám snižují od prvního roku důvodem, že si již nebudeme brát tolik zboží na splátky od dodavatelů. Postupně to budeme snižovat. V posledním roce je nárůst těchto nákladů z důvodu plánované investice do internetového obchodu.

Z výkazu zisku a ztrát můžeme vidět, že v pesimistické variantě se za pět let nedostaneme na požadované hospodářské výsledky. Jen těžko si můžeme představit setrvání v tomto duchu podnikání. Museli bychom navýšit tržby, anebo snížit náklady. Ale již v realistické variantě se dostáváme do pozitivních výsledků, které by nám přinesli požadovaný zisk.

4.1.3.5 Cash-flow

Tabulka 15: Cash-flow, první rok

Měsíc	Položka	Výdaje	Příjmy	Stav na konci období
Září - listopad 2014	Vklad společníků		4400000	
	závazek ve formě zboží		500000	
	počáteční výdaje	281750		4618250
	PZ	Výdaje	Příjmy	KZ
1. měsíc	4618250	384220	335207	4569237
2. měsíc	4569237	391333	366996	4544900
3. měsíc	4544900	417007	405719	4533612
4. měsíc	4533612	395520	422133	4560226
5. měsíc	4560226	396724	429046	4592548
6. měsíc	4592548	399775	430339	4623112
7. měsíc	4623112	401088	426699	4648723
8. měsíc	4648723	422842	449631	4675512
9. měsíc	4675512	430273	461965	4707204
10. měsíc	4707204	392562	399573	4714215
11. měsíc	4714215	395861	401188	4719542
12. měsíc	4719542	438818	462379	4743103
Celkem		4866023	4990876	124853

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka Cash-flow nám udává poměr mezi příjmy a výdaji ve společnosti. Výdaje jsou tvořeny pravidelnými platbami za nájem, energii, mzdy, za marketingovou podporu a ostatními výdaji. Příjmy jsou v našem případě rovny tržbám z prodeje zboží a služeb. Jak můžeme z tabulky vidět, tak zatímco v prvním roce je nárůst finančních prostředků jen mírný, tak znatelný už ho vidíme v dalších letech, což nám zachycuje tabulka 18.

Tabulka 16: Cash-flow, roky 2015-2019

Roky	Počáteční stav	Výdaje	Příjmy	Konečný stav
2014	0	4866023	4990876	124853
2015	124853	5262785	5713255	575323
2016	575323	5641930	6235610	1169002
2017	1169002	5993592	6547390	1722800
2018	1722800	6290778	6874760	2306781

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3.6 Plánovaná rozvaha

Tabulka 17: Rozvaha

Aktiva	2015	2016	2017	2018	2019
Stálá aktiva	400000	400000	400000	400000	400000
DHM	400000	400000	400000	400000	400000
oběžná aktiva	4355103	4705573	5099252	5653050	6237031
Peněžní prostředky	355103	705573	1099252	1653050	2237031
Zboží	4000000	4000000	4000000	4000000	4000000
Aktiva celkem	4755103	5105573	5499252	6053050	6637031
Pasiva	2015	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	4255103	4705573	5299252	5853050	6437031
Základní kapitál	4400000	4400000	4400000	4400000	4400000
Rezervní fond	0	0	0	0	0
VH minulých let	0	-144897	305573	899252	1453050
VH běžné období	-144897	450470	593679	553798	583981
Cizí zdroje	500000	400000	200000	200000	200000
Krátkodobé závazky	500000	400000	200000	200000	200000
Pasiva celkem	4755103	5105573	5499252	6053050	6637031

Zdroj: vlastní zpracování

Rozvaha nám udává jakým majetkem a peněžními prostředky společnost disponuje a na druhou stranu jakými zdroji jsou kryty. Společnost v prvním roce hospodaří se ztrátou, ale již další roky se situace zlepšuje.

Jako stálá aktiva jsou dlouhodobý hmotný majetek ve formě vybavení prodejny, počítače, nábytek, CRM skenování aj. Mezi oběžná aktiva patří peníze na běžném účtu a především částky za zboží. Do společnosti vloží každý společník 2 200 000 korun, což nám dává hodnotu vlastního kapitálu. Závazky jsou vůči dodavatelům na objednané zboží. Splácet budeme formou splátkového kalendáře, všechny závazky jsou splatné do jednoho roku.

Tabulka 18: Přehled výše závazku a splátek u dodavatelů.

Dodavatel	Závazek	Úroková míra	Měsíční splátka	Celkem zaplatíme
1	200000	5%	17 122	205 458
2	300000	5%	25 682	308 187
Celkem	500 000		42 804	513 645

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 Hodnocení rizik

Podnikatelské riziko

Podnikatelská rizika jsou všechna, která zásadním způsobem ovlivňují podnikání nebo ovlivňují rozhodování podnikatele. Podstoupením takového rizika může podnikatel výrazně získat, anebo ztratit vynaložené náklady s podnikáním spojené. Podnikatelské riziko je o to větší, když je zapotřebí cizího kapitálu, který v případě ztráty nebude jak splácet. Jediným opatřením takového rizika, je vypracování právě podnikatelského plánu, který bude sloužit k budoucímu rozhodování podnikatele.

Tržní rizika

Jsou to rizika vyplývající z tržních cen a jejich dopadu na hospodářské výsledky. Každá změna tržních podmínek může znamenat pro podnik nepředpokládaný výsledek hospodaření nebo ztrátu, na druhou stranu můžou tato rizika přinést příznivější podnikatelské výsledky vůči předpokladu.

Opatření proti tomuto typu rizik je velmi složité. Například měnové riziko, žádným způsobem neovlivníme, pouze je třeba sledovat vývoj daného trhu a podle toho se zařídit. Dále je nutné být obezřetný, co se týká úrokového rizika, především v případě využívání cizích prostředků na financování svého podnikání.

Legislativní rizika

Rizika spojená s legislativní úpravou podnikání. Jedná se především o nové zákony nebo normy a změny těch stávajících a důsledky z nich plynoucí. Tato rizika nejde ovlivnit, ale eliminovat je můžeme důsledným sledováním legislativní oblasti a podle toho se zařídit.

Logistické rizika

Pro nás bude největší riziko ztráty či poškození objednávaného či doručovaného zboží, ať už v tuzemsku tak především v zahraničí. Tato rizika v době přepravy na sebe přebírá částečně logistická společnost. Musí být řádně v kupní smlouvě uvedeno, kdy za zboží ručí prodávající a kdy kupující. Výběr kvalitní a spolehlivého dopravce je stěžejní a k dalšímu opatření poslouží pojištění zboží při dopravě.

Informační riziko

Riziko úniku informací z podniku, prolomení zabezpečení informačních systému či nabourání se do systému internetového obchodu. Opatřením pro tento typ rizik může být vypracování analýzy rizik, proti jakému útoku či hrozbě se budeme muset bránit. Po té bychom zainvestovali do zabezpečovacích systémů. Antivirové systémy pro počítače už jsou dnes samozřejmostí, stejně tak jako dobře zabezpečené servery, které bychom si ale museli nejdříve prověřit pro náš webhosting.

Riziko lidského faktoru

Lidský faktor je vždy nevyzpytatelný. Mohou nastat neočekávané komplikace při servisu kola, opravě hokejové výstroje, které způsobí zaměstnanec. Vyhnutím se podobným komplikacím dosáhneme najmutím kvalitního personálu nebo zaměstnance dostatečně proškolení.

Jako jedno z velkých rizik v maloobchodním prodeji je riziko krádeží. Drahé zboží, jako máme v našem případě, může přilákat spoustu zlodějů. Hlavním opatřením je pojištěním prodávaného zboží, které ovšem musí do určité míry zabezpečeno právě proti krádežím. Čím více bezpečnostních prvků na prodejně budeme mít, tím spíše se vyhneme pokusům o krádeže, případně bude jednodušší pojistné plnění.

4.1.5 Analýza rizik

Analýza rizik nám představuje, jaké můžou mít rizika pravděpodobnosti výskytu, jejich dopad a také jejich váhu, jak moc si z těchto rizik musíme dělat obavu. Používaná stupnice je 1 – 5, přičemž 5 znamená největší pravděpodobnost či dopad.

Riziko	Kategorie	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Váha rizika
Tržní	strategické	2	3	6
Měnové	finanční	3	3	9
Legislativní	strategické	2	5	10
Logistické	majetkové	2	2	4
Informační	technologické	3	4	12
Konkurenční	strategické	2	3	6
Lidský faktor	majetkové	4	4	16

Největší váhu má riziko lidského faktoru. Ať už půjde o selhání pracovníka nebo o krádeže na prodejně, je toto riziko vždy aktuální. Opatření mohou být např. řádné zaškolení pracovníka a pojištění proti krádežím.

Legislativní riziko. Nesledování legislativních úprav, může mít tragické následky. Toto riziko je takřka neovlivnitelné, ale opatření jsou jednoduchá. Sledovat legislativu toho daného státu.

Informačnímu riziku lze omezit výběr vhodného dodavatele informačního systému, zavést antivirové systémy.

Rizika v podnikatelském sektoru vždy byly a budou. Musíme se snažit o jejich včasnou identifikaci a různými opatřeními, jakými mohou být pojištění, smlouvy aj. se je snažit eliminovat na co nejmenší váhu.

Závěr

SportHC bude spol. s r.o. se zaměřením na nákup a prodej sportovního vybavení. Budeme se specializovat především na cyklistické a hokejové zboží ve špičkové kvalitě. K tomu například in-line kolečkové brusle, k nim chrániče, věci pro in-line hokej, dále koloběžky a možná i sportovní výživa, tu ale pouze v omezeném množství.

Budeme společnost, která nabídne zákazníkovi něco navíc. Jako například sestavení kola míru, měření osoby. Podle změření vybrání pravého kola pro daného zákazníka, na mysli mám velikosti rámu, výběr správného sedla, nastavení výšky sedla a řídítek atp. K cyklo službám budou samozřejmě patřit servis kola, garanční prohlídky, opravy aj.

K hokejovému zboží budou nabízeny služby jako vytvarování bruslí na míru, broušení a nýtování bruslí, oprava hokejové výstroje, možnost střelnice v prodejně (vyzkoušení nové hole) atp. K tomu samozřejmě slouží odborná konzultace výběru hokejové výstroje, je důležité mít vše ve správné velikosti. Ne všechny druhy zboží od různých dodavatelů mohou vyhovovat všem.

Prodejna se bude nacházet v Rosicích u Brna, protože tam jsou v tuto chvíli dostačující a velmi příznivé prostory. Na prodejně bude ke zhlédnutí většina našich nabízených produktů, které si budou moci zákazníci vyzkoušet. Poloha je docela strategicky výhodná. Nachází se zde hokejový stadion, kde se hraje krajská liga seniorů, mládežnické a amatérské soutěže a spousta hokejových turnajů. V Rosicích byl kdysi obchod s hokejovými potřebami přímo na stadionu, který je už teď zrušen a tak není v tomto městě žádný hokejový obchod. Cyklotrasa, která tudy vede, může zase přilákat plno cyklistických nadšenců.

Do budoucna bychom tuto prodejnu rádi viděli přímo na území města Brna, ale v současné době byla tato volba nejlepším řešením.

Jak ukázal tento podnikatelský záměr, mohla by tato společnost fungovat za určitých podmínek, tj. předpoklad vývoje tržeb každým rokem, přičemž služby by měli

tvořit 10 procent, v lepším případě 14 či 15 procent. Z výkazu zisku a ztrát jsme mohli vyčíst, že pokud budeme brát v potaz pesimistickou variantu, museli bychom lehce změnit přístup k dosažení lepších výsledků hospodaření. U dalších dvou vypracovaných variant se dostáváme do požadovaných čísel i se zvyšováním plánovaných nákladů, což je pro nás pozitivní zpráva. Nemůžeme ovšem čekat, že tržby se budou stále vyvíjet podle té jedné varianty, ale spíš půjde o prolínání. Předpokladem je, že v prvních dvou letech se dá počítat s pesimistickou variantou. V dalších letech už by mohli přijít v potaz varianta realistická, která by mohla za příznivých podmínek nastat už v roce druhém, či optimistická.

Tabulka 19: Výkaz zisku a ztrát, kombinace variant

Položka	2015 (PV)	2016 (RV)	2017 (RV)	2018 (OV)	2019 (OV)
Tržby z prodeje zboží	3856564	5101120	5611232	6454337	6777054
Tržby za prodané služby	393370	612134	624377	805971	807824
Náklady	4674562	5262785	5641930	6479554	6793734
VH za účetní období	-424628	450470	593679	780754	791144

Zdroj: vlastní zpracování

Budeme mladá dynamická společnost, která se bude chtít rychle rozvíjet, proto plánovaný vývoj tržeb by mohl vypadat kombinací těchto tří variant, uvedených v předchozí tabulce. Potenciální zákazníky nalákáme na kvalitu zboží a služeb u nás poskytnutých.

Tento podnikatelský záměr mi ukázal slabiny, ale i silné stránky takto vznikající společnosti. Mým cílem bylo vypracovat takový plán, který je možné převést, případně za mírných úprav, do reality. Pro představu mi tento plán značně pomůže při dalším rozhodování, zda se do podobného podnikání vrhat či ne.

Seznam použité literatury

- (1) FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. 1. vyd. Praha: Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- (2) FOTR, J. a I. Souček. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (3) HISRIC, R.D. a M.P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- (4) KORÁB, V. a M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- (5) KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (6) REŽŇÁKOVÁ M. *Finanční management 1. díl*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. 125 s. ISBN 80-214-3035-4
- (7) SYNEK, M. A kol.: *Nauka o podniku*, 1.vyd., Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1994, 383 s., ISBN 80-7079-892-0
- (8) PITRA, Z. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7
- (9) BLÁŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a středné firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- (10) REŽŇÁKOVÁ M. *Finance finanční systém 1. díl*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. 2005. 84 s. ISBN 80-214-3005-2

Elektronické zdroje

- (11) Seo Profesionál. PPC reklama. *seo-profesional.cz* [online]. ©2008-2013 [cit. 24.10.2013]. Dostupné z: <http://www.seo-profesional.cz/ppc-reklama/>
- (12) Media Guru. Direct marketing. *mediaguru.cz* [online]. ©2013 [cit. 26.10.2013]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/direct-marketing/>

- (13) PŘIKRYLOVÁ Katrin. Jak napsat PR článek? Poradíme vám. Podnikatel.cz [online]. © 2007 – 2014 [cit. 28.12.2013]. Dostupné z:
<http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-napsat-pr-clanek-poradime-vam/>
- (14) Ipodnikatel.cz. Jak nový občanský zákoník definuje podnikání. Ipodnikatel.cz [online]. © 2011 [cit. 25.1.2014]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>
- (15) DROBIŠ Zbyněk. Veřejná obchodní společnost dle zákona o obchodních korporacích. Finance.cz [online]. [cit 25.1.2014]. Dostupné z:
<http://www.finance.cz/zpravy/finance/406544-verejna-obchodni-spolecnost-dle-zakona-o-obchodnich-korporacich/>
- (16) Justice.cz. Akciová společnost. Justice.cz [online]. © 2013–2014 [cit. 25.1.2014]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/akciová-společnost/>
- (17) Justice.cz. Společnost s ručením omezeným. Justice.cz [online]. © 2013–2014 [cit. 25.1.2014]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym/>
- (18) MAREK David. Komentáře k únorové nezaměstnanosti. Kurzy.cz [online]. © 2014 [15.4.2014]. Dostupné z:
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>
- (19) HELLER Jan. HDP meziročně klesl o 1,2 %. Czso.cz [online]. © 9.1.2014 [cit. 15.4.2014]. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccnu010914.doc>

Seznam grafů

Graf 1: Počet domácností s počítačem. Zdroj: ČSÚ

Graf 2: Jednotlivci nakupující na internetu. Zdroj: ČSÚ

Graf 3: Vývoj HDP. Zdroj: Kurzy.cz

Graf 4: Míra inflace. Zdroj: ČSÚ

Graf 5: Počet kol prodaných v ČR za jednotlivé roky. Zdroj: Finance.cz

Graf 6: Prodejnost jednotlivých typů jízdních kol. Zdroj: Finance.cz

Graf 7: Nejprodávanější značky hokejových bruslí. Zdroj: NaLede.cz

Graf 8: Nejprodávanější značky hokejových holí. Zdroj: NaLede.cz

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýzy. Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Počáteční náklady.

Tabulka 3: Náklady na vybavení prodejny.

Tabulka 4: Náklady na propagaci.

Tabulka 5: Provozní náklady.

Tabulka 6: Předpokládaný vývoj tržeb, 1. rok.

Tabulka 7: Výkaz zisku a ztrát, 1. rok.

Tabulka 8: Výkaz zisku a ztrát, 2. rok, pesimistická verze.

Tabulka 9: Výkaz zisku a ztrát, 1. rok, pesimistická varianta. Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Výkaz zisku a ztrát, 1. rok, realistická varianta. Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Výkaz zisku a ztrát, 1. rok, optimistická varianta. Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Výkaz zisku a ztrát, roky 2015 – 2019, pesimistická varianta.

Tabulka 13: Výkaz zisku a ztrát, roky 2015 – 2019, realistická varianta.

Tabulka 14: Výkaz zisku a ztrát, roky 2015 – 2019, optimistická varianta.

Tabulka 15: Cash-flow, první rok

Tabulka 16: Cash-flow, roky 2015-2019

Tabulka 17: Rozvaha

Tabulka 18: Přehled výše závazku a splátek u dodavatelů.

Tabulka 19: Výkaz zisku a ztrát, kombinace variant

Tabulka 20: Ceník servisu kol. Zdroj: Mastersports.cz

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podíl naměstnaných na počtu obyvatel. Zdroj: ekonomika.idnes.cz

Obrázek 2: CRM body scanning. Zdroj: werkstatt-einrichtung.ch

Přílohy

Tabulka 20: Ceník servisu kol. Zdroj: Mastersports.cz

Servisní úkony / činnost	Servis standart do 48 hod.	Expres servis / na počkání do 2hod.
VELKÝ SERVIS: čištění kola centrování kol servis brzd servis měničů servis nábojů servis středového složení dotažení všech spojů kontrola tlaku v pláštích celkové promazání kontrola odpružené vidlice (tlak v patrole) mazání kluzáků vidlice	1 000 Kč	EXPRES SERVIS DO 4hod. 1 500 Kč
MALÝ SERVIS: čištění kola centrování kol servis brzd servis měničů dotažení všech spojů kontrola tlaku v pláštích celkové promazání kontrola odpružené vidlice (tlak v patrole) mazání kluzáků vidlice	600 Kč	900 Kč
SERVIS HYDRAULICKÝCH BRZD: odvzdušnění doplnění oleje kontrola bubínků kontrola brzdových desek + zkrácení brzd. hadic + montáž	350 Kč + 100 Kč + 100 Kč	550 Kč + 150 Kč + 150 Kč
VYPLETENÍ KOLA: vypletení kola centrování	250 Kč	350 Kč

Servisní úkony / činnost	Servis standart do 48 hod.	Expres servis / na počkání do 2hod.
montáž demontáž středového složení	150 Kč	300 Kč
montáž demontáž klik	50 Kč	100 Kč
montáž demontáž pedálů	50 Kč	100 Kč
prořezání závitu na rámu středového	50 Kč	100 Kč
montáž / demontáž klipsen	50 Kč	100 Kč
servis pedálu	50 Kč	100 Kč
výměna převodníku	100 Kč	200 Kč
seřízení konusu jednoho pedálu	50 Kč	100 Kč

Servisní úkony / činnost	Servis standart do 48 hod.	Expres servis / na počkání do 2hod.
výměna kazety / pastorku	50 Kč	100 Kč
čištění kazety	60 Kč	120 Kč
montáž demontáž řetězu	50 Kč	100 Kč

Servisní úkony / činnost	Servis standart do 48 hod.	Expres servis / na počkání do 2hod.
servis náboje / přední kolo	150 Kč	250 Kč
seřízení konusových matek	50 Kč	80 Kč
servis náboje, mont. kazety / zadní kolo	150 Kč + 50 Kč	350 Kč
centrování	80 Kč	120 Kč

Servisní úkony / činnost	Servis standart do 48 hod.	Expres servis / na počkání do 2hod.
montáž tachometru	60 Kč	100 Kč
montáž nosiče	60 Kč	100 Kč
montáž košíku na lahev	20 Kč	15 Kč
montáž stojanu	25 Kč	30 Kč
montáž blatníků / závčik	20 Kč	30 Kč
montáž blatníků / šroubovací	50 Kč	80 Kč
montáž kompletního osvětlení	50 Kč	90 Kč

Servisní úkony / činnost	Servis standart do 48 hod.	Expres servis / na počkání do 2hod.
montáž řídítek, představce	50 Kč	80 Kč
demontáž řídítek, představce	50 Kč	80 Kč
montáž rohů	50 Kč	100 Kč
montáž gripů	30 Kč	50 Kč
omotání řídítek	100 Kč	150 Kč

Servisní úkony / činnost	Servis standart do 48 hod.	Expres servis / na počkání do 2hod.
montáž V-BRAKE brzd kompletně	100 Kč	300 Kč
servis V-BRAKE brzd	150 Kč	240 Kč
výměna špalků / pár	30 Kč	30 Kč
výměna lanka / bovdeny	30 Kč	50 Kč
servis čelisti	50 Kč	100 Kč

Servisní úkony / činnost	Servis standart do 48 hod.	Expres servis / na počkání do 2hod.
montáž vidlice	250 Kč	400 Kč
seřízení vidlice	60 Kč	100 Kč
foukání vidlice/tlumiče a měření tlaku na váhu	30 Kč	50 Kč
mazání kluzáku vidlice / tlumiče	50 Kč	80 Kč
čištění vidlice	30 Kč	50 Kč
servis vidlice rozebrání čištění	400 Kč	650 Kč
demontáž vidlice	150 Kč	250 Kč

Servisní úkony / činnost	Servis standart do 48 hod.	Expres servis / na počkání do 2hod.
seřízení přehazovačky	60 Kč	100 Kč
seřízení přesmykače	60 Kč	100 Kč
rovnání koncovky rámu	60 Kč	100 Kč
výměna duše	60 Kč	100 Kč
dolítí mléka tubeless systém	50 Kč	100 Kč
montáž/demontáž pláště	60 Kč	100 Kč

Ukázka hokejové výstroje. Zdroj: hockeymonkey.com



Kompozitové hokejové hole. Zdroj: hockeymonkey.com



Kola Look, Bianchi a Trek. Zdroj: lookcycle.com, bianchicz.com, trek-bikes.cz





Trety SIDI a Gearne. Zdroj: sidisport.com, gaerne.com



Helmy Bell, Giro a Kask. Zdroj: bellhelmets.com, giro.com, kask.it

